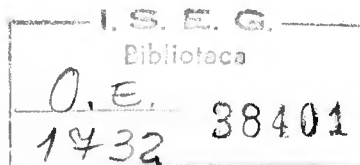




Maria Margarida de Melo Coelho Duarte



RESERVADO
HFS429.235.P62
D83
1991

O *Franchising* em Portugal:

Implantação e Perspectivas de Internacionalização

Dissertação para

Mestrado em Gestão

Sob orientação do Prof. Doutor Vítor F. C. Gonçalves

Instituto Superior de Economia e Gestão

Universidade Técnica de Lisboa

Lisboa

1991

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves pelo valioso apoio e orientação.
- Ao Prof. Doutor Rómulo Rodrigues, responsável pela disciplina que venho leccionando no Instituto Superior de Economia e Gestão, o encorajamento que nunca deixou de me expressar para o prosseguimento da minha carreira académica.
- Ao Centro de Estudos de Gestão - C.E.G.E. do I.S.E.G., especialmente na pessoa do Prof. Doutor Amílcar Gonçalves, pelo apoio para a concretização da pesquisa empírica.
- À Associação Portuguesa da Franchise, em particular à Dr^a Teresa Catarino, Presidente do Conselho de Administração, à Dr^a Pascale Lagneaux e à Dr^a Cristina Lopes pela total disponibilidade, sempre manifestada, em colaborar neste trabalho.
- Ao Dr. Rogério Tavares pelo aconselhamento na fase inicial deste trabalho.
- A todos os “franchisadores” participantes na pesquisa empírica pelo acesso à informação que permitiu a conclusão deste projecto.
- À Direcção-Geral do Comércio Interno pelo acesso à informação disponível sobre o tema.
- A todos os colegas e amigos que ajudaram de alguma forma na concretização deste trabalho.

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

- A.P.F. - Associação Portuguesa da Franchise
C.E.E. - Comunidade Económica Europeia
D.G.C.P. - Direcção-Geral de Concorrência e Preços
E.U.A. - Estados Unidos da América
I.F.A. - *International Franchise Association*

ÍNDICE DE MATÉRIAS

INTRODUÇÃO	1
I. CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO <i>FRANCHISING</i>	
1. DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO CONCEITO	6
2. ACORDO DE <i>FRANCHISE</i> E FIGURAS JURÍDICAS AFINS	11
3. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO	12
4. TIPOLOGIA DA <i>FRANCHISE</i>	15
4.1. Classificação Tradicional em Termos de Níveis de Produção e de Distribuição	15
4.2. <i>Business Format Franchising</i> e o <i>Franchising</i> de Produto e Marca	17
4.3. <i>Franchise</i> de Produção, de Distribuição e de Serviços	18
5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO <i>FRANCHISING</i>	19
5.1. A Perspectiva do <i>Franchisador</i>	19
5.2. A Perspectiva do <i>Franchisado</i>	21
5.3. A Perspectiva do Consumidor	24
6. A IMPLANTAÇÃO DE UMA <i>FRANCHISE</i>	26
6.1. Fase de Conceptualização	26
6.2. Fase de Experimentação	28
6.2.1. Operações Piloto	28
6.2.2. Desenvolvimento do <i>Package</i> de <i>Franchise</i>	29
6.2.3. Manual de Operações	31
6.3. Fase de Desenvolvimento	32
6.3.1. <i>Marketing</i> do <i>Package</i> de <i>Franchise</i>	32
6.3.2. Selecção dos <i>Franchisados</i>	32
6.3.3. Serviços Iniciais	33
6.3.4. Apoio em Continuidade	36

7. PROBLEMAS E FRAUDES QUE AFECTARAM A IMAGEM DO <i>FRANCHISING</i>	38
8. O PESO DO <i>FRANCHISING</i> NA ECONOMIA	39
8.1. Estados Unidos da América	40
8.2. Europa	41
8.2.1. França e Reino Unido	42
8.2.2. Espanha	42
8.2.3. Portugal	42
9. ENQUADRAMENTO LEGAL DO <i>FRANCHISING</i>	43
9.1. Situação Legal na C.E.E.	43
9.1.1. O Impacto do Artigo 85º do Tratado de Roma no <i>Franchising</i>	43
9.1.2. O Caso <i>Pronuptia</i> - O <i>Franchising</i> Questionado à Luz do Tratado de Roma	45
9.1.3. A Isenção Individual	47
9.1.4. O Regulamento nº4087/88 - A Isenção Geral	47
9.2. Situação Legal em Portugal	49
9.2.1. Ausência de Legislação Específica	49
9.2.2. Legislação de Concorrência	49
9.3. Legislação Específica Afectando o <i>Franchising</i>	50
9.3.1. Estados Unidos da América	52
9.3.1.1. Legislação Federal	52
9.3.1.2. Legislação Estadual	54
9.3.2. Canadá	54
9.3.3. França	55
9.3.4. Avaliação da Oportunidade de Existência de Legislação Específica	55
9.4. O Papel dos Códigos de Deontologia na Regulamentação do <i>Franchising</i>	57

II. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA *FRANCHISE*

1. DIFUSÃO INTERNACIONAL DO <i>FRANCHISING</i>	59
1.1. Padrão de Desenvolvimento	59
1.2. Vias para o <i>Franchising</i> Internacional	65

1.3. O <i>Franchising</i> dos Países em Desenvolvimento	67
2. MÉTODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA <i>FRANCHISE</i>	70
2.1. <i>Franchising</i> Directo	70
2.1.1. <i>Franchising</i> Directo de Unidade Individual	70
2.1.2. Estabelecimento de Filial ou de Subsidiária	72
2.1.3. Acordos de Desenvolvimento	73
2.2. Acordos de <i>Master Franchise</i>	75
2.2.1. Vantagens e Desvantagens	77
2.2.2. Remunerações do <i>Franchisador</i>	78
2.2.3. Concessão de Direitos Exclusivos	79
2.2.4. Esquemas de Desenvolvimento Mínimo	79
2.2.5. Acordos de Período Probatório	80
2.2.6. Adaptação do Sistema de <i>Franchise</i>	81
2.3. Acordos de <i>Joint Venture</i>	82
3. TENDÊNCIAS NO <i>FRANCHISING</i> INTERNACIONAL	83

III. TRABALHO DE CAMPO

1. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA	86
1.1. Objectivos da Pesquisa	87
1.2. Metodologia da Pesquisa	88
1.2.1. Inquérito Postal	88
1.2.2. Programa de Entrevistas em Profundidade	90
2. RESULTADOS DA PESQUISA	91
2.1. Métodos de Penetração em Portugal e Atributos dos Participantes no Inquérito ..	91
2.1.1. Métodos de Penetração em Portugal dos Sistemas de Origem Estrangeira ...	91
2.1.2. Perfil dos Sistemas de <i>Franchise</i> Participantes	93
2.1.3. Perfil dos Sistemas Participantes Associados a Marcas que não Estão Implantadas em Portugal em Regime de <i>Franchise</i>	97
2.2. Factores Motivacionais	100

2.3. Procedimentos para Implantação das Redes de <i>Franchise</i> Nacionais e Estrangeiras em Portugal	102
2.4. Problemas Específicos do <i>Franchising</i> em Portugal, na Óptica do <i>Franchisador</i>	115
2.5. Avaliação do Desempenho e Perspectivas de Evolução das Redes de <i>Franchise</i> Implantadas em Portugal	118
2.6. Experiências de Internacionalização de Sistemas de <i>Franchise</i> Nacionais e Perspectivas Futuras	123
3. CONCLUSÕES	131
3.1. Sumário e Análise dos Resultados	131
3.2. Contribuição	136
3.3. Limitações e Direcção da Pesquisa Futura	136
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	138
ANEXOS	
ANEXO 1. Inquérito a Sistemas de <i>Franchise</i> de Origem Estrangeira Implantados em Portugal	
A. Formulário	144
B. Lista das Marcas Inquiridas	155
ANEXO 2. Inquérito a Sistemas de <i>Franchise</i> com Sede em Portugal	
A. Formulário	160
B. Lista das Marcas Inquiridas	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Difusão internacional do <i>franchising</i>	68
Figura 2.2 - Vias potenciais para o <i>franchising</i> internacional	69

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 O <i>franchising</i> na economia europeia - 1989	41
Quadro 2.1 <i>Franchising</i> internacional praticado por empresas norte-americanas	61
Quadro 3.1 Métodos empregues pelos sistemas de origem estrangeira, participantes, na penetração em Portugal	92
Quadro 3.2 Perfil dos sistemas de <i>franchise</i> participantes	94
Quadro 3.3 Sistemas de <i>franchise</i> de origem estrangeira, participantes, implantados em Portugal - número de sistemas e de estabe- lecimentos, por país de origem	96
Quadro 3.4 Estabelecimentos implantados em Portugal pelos sistemas de <i>franchise</i> de origem nacional, participantes, por categoria de produto ou serviço	97
Quadro 3.5 Perfil dos sistemas participantes associados a marcas que não estão implantadas em Portugal em regime de <i>franchise</i>	99
Quadro 3.6 Considerações que influenciaram fortemente a opção dos sistemas nacionais, participantes, pelo <i>franchising</i>	101
Quadro 3.7 Passos iniciais que precederam a implantação dos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, em Portugal	106

Quadro 3.8 Operações piloto implantadas em Portugal pelos sistemas de <i>franchise</i> de origem estrangeira, participantes	107
Quadro 3.9 Adequação dos <i>packages</i> de <i>franchise</i> dos sistemas de origem estrangeira, participantes, ao mercado português	108
Quadro 3.10 Definição do perfil do <i>franchisado</i> ideal pelos sistemas de <i>franchise</i> , participantes	109
Quadro 3.11 Meios utilizados pelos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, para o recrutamento de <i>franchisados</i>	110
Quadro 3.12 Caracterização da formação ministrada pelos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, aos <i>franchisados</i> em Portugal	111
Quadro 3.13 Serviços prestados pelos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, aos <i>franchisados</i> em Portugal	113
Quadro 3.14 Relacionamento dos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, com a Associação Portuguesa da Franchise	114
Quadro 3.15 Opinião dos sistemas de <i>franchise</i> de origem estrangeira, participantes, relativamente às dificuldades encontradas para se implantarem em Portugal	116
Quadro 3.16 Opinião dos sistemas de <i>franchise</i> de origem nacional, participantes, relativamente às dificuldades encontradas para se implantarem em Portugal	117
Quadro 3.17 Opinião dos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, quanto ao desempenho das redes em Portugal	120
Quadro 3.18 Opinião dos sistemas de <i>franchise</i> , participantes, sobre as perspectivas de evolução das redes de <i>franchise</i> em Portugal nos próximos 5 anos	121
Quadro 3.19 Descrição da situação presente dos sistemas de <i>franchise</i> de origem nacional, participantes, a nível internacional	127

Quadro 3.20 Perfil dos sistemas nacionais de *franchise*, participantes,
com implantação internacional de *franchises* 128

Quadro 3.21 Perfil dos sistemas nacionais de *franchise*, participantes,
que visam uma futura implantação internacional 130

INTRODUÇÃO



O *franchising* é um método de distribuição de produtos e serviços em contínuo e acelerado crescimento no mundo. Este método tem desempenhado um papel dinamizador em muitas economias e a sua rápida expansão pode ser explicada pelos benefícios que o sistema comporta para as diferentes partes envolvidas, incluindo o consumidor final. Possibilita o rápido crescimento do *franchisador*; melhora a probabilidade de sucesso de pequenos empresários, os *franchisados*, que beneficiam do recurso a uma fórmula testada e da notoriedade de uma marca associada aos produtos ou serviços vendidos ; e, simultaneamente, proporciona ao consumidor uma ampla diversificação da oferta e uma maior garantia de qualidade do produto ou serviço adquirido.

Para além da crescente importância das redes de *franchise* nos seus mercados de origem, a tendência para uma economia global, aliada a pressões que os *franchisadores* enfrentam para penetrar em mercados externos, tem aumentado o interesse no *franchising* internacional.

Os Estados Unidos da América constituem um exemplo expressivo do peso do *franchising* na economia. As vendas realizadas por estabelecimentos pertencentes a redes de *franchise* representarão em 1991 cerca de 34% de todas as vendas a retalho do país, prevendo-se que no ano 2000 atinjam os 50%. Os *franchisadores* americanos são, igualmente, a força dominante em termos de implantação internacional.

Apesar do considerável atraso no tempo e de estar longe destes números, o *franchising* em Portugal tem registado um rápido crescimento a partir dos últimos anos da década de 80, assistindo-se, desde então, à expansão das redes e à entrada maciça de novas marcas associadas a conceitos de origem estrangeira.

O objectivo central deste trabalho é caracterizar e avaliar alguns aspectos qualitativos seleccionados da implantação do *franchising* em Portugal e do processo de internacionalização das redes nacionais. A pesquisa empírica é conduzida na óptica do *franchisador*.

Em Portugal, o *franchising* é um tema insuficientemente tratado. A inexistência de informação, quer quantitativa, quer qualitativa, sobre a penetração do método condicionou a natureza da pesquisa empírica, dando-lhe um carácter mais genérico.

A. A QUESTÃO TERMINOLÓGICA

A crescente implantação do *franchising* em Portugal tem levado a uma utilização mais disseminada e frequente dos termos ou expressões que designam o método, a actividade e os intervenientes, sem que se tenha alcançado um compromisso linguístico. As opiniões divergem, fundamentalmente, entre utilizar os termos em questão na sua versão internacional na língua inglesa e os seus possíveis correspondentes na língua portuguesa.

Nos países de expressão linguística anglo-saxónica e na prática do comércio internacional é utilizado o termo “*franchising*” para designar o método de forma genérica. Quanto ao termo “*franchise*” pode ser empregue como substantivo ou como verbo. No primeiro caso pode significar o conjunto de direitos outorgados pelo *franchisor* ao *franchisee*, o estabelecimento ou o ponto de venda que é operado pelo *franchisee*. Quando empregue como verbo significa o acto de conceder o direito ou o conjunto de direitos em causa. Por fim, acopulando os sufixos “or” ou “ee” ao infinito de um verbo, temos, na língua inglesa, respectivamente o sujeito activo e o sujeito passivo da acção expressa por aquele verbo. Assim, “*franchisor*” designa aquele que concede a alguém uma *franchise* e “*franchisee*” aquele a quem foi concedida uma *franchise*.¹

Na versão portuguesa da legislação comunitária, nomeadamente no Regulamento CEE nº 4087/88, que entrou em vigor a 1 de Fevereiro de 1989, foram utilizados os termos **franquia**, **franqueador** e **franqueado**. Este tratamento tem adeptos e opositores e, entre estes últimos, alguns sustentam que apesar de

¹CHERTO, Marcelo, *Franchising - Revolução no Marketing*, São Paulo, McGraw-Hill, 1988, pp. 7-9.

em português o termo *franquia* poder ter o significado de isenção, imunidade, liberdade e concessões, na linguagem corrente é conotado com significados muito diferentes do expresso na definição de *franchising*. É esta a posição da Associação Portuguesa da Franchise que, logo em 1988, quando foi constituída, levantou internamente a questão terminológica, tendo havido repúdio geral pela expressão “franquia”.²

Entre os actores directos do *franchising* e prestadores de serviços, talvez por influência da posição assumida pela Associação Portuguesa da Franchise, generalizou-se o uso das expressões na língua inglesa “franchising” e “franchise”. Já para designar o sujeito activo e o sujeito passivo da acção é feita uma adaptação à língua portuguesa, acopulando a *franchise* respectivamente os sufixos “ador” e “ado”, obtendo-se assim os termos “franchisador” e “franchisado”. Acrescentando “ar” a *franchise*, na sua forma substantiva, cria-se o verbo “franchisar”.

A implantação generalizada desta terminologia junto dos intervenientes directos do *franchising*, constatada pessoalmente no decurso do trabalho de campo, pesou fortemente para a sua adopção.

B. ÂMBITO DA DISSERTAÇÃO

O termo *franchising* tem diversas conotações. Este trabalho versará o *business format franchising*. Numa *franchise* deste tipo, o *franchisador* concede ao *franchisado*, não apenas o direito a usar a marca e o seu saber especializado, mas todo um conceito de negócio, de acordo com o qual este deverá operar.

No primeiro capítulo pretende-se caracterizar o conceito de *franchising*, apresentar o enquadramento histórico e legal do tema e reflectir sobre a implantação

²Veja-se, com posições divergentes, TAVARES, Rogério, “Franchising, Franchise ou Franquia”, in COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, Lisboa, Comunicação & Franchising, 1991, p. 18 e FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, Série “Cadernos”, Lisboa, Direcção-Geral de Concorrência e Preços, 1989, pp. 7-8.

e a gestão da *franchise*. O capítulo seguinte aborda a difusão internacional do *franchising* a partir da sua base norte-americana, identificando o padrão de desenvolvimento. São descritos e avaliados os métodos de internacionalização da *franchise* e analisadas as tendências patentes no *franchising* internacional. Com estes capítulos iniciais pretende-se dar o enquadramento teórico para suporte da pesquisa empírica.

No 3º capítulo, a partir de uma listagem de marcas associadas a conceitos de *franchise*, de origem nacional e estrangeira, que operam em Portugal, foram inquiridos todos os *franchisadores* ou representantes das marcas em território nacional. A taxa global de respostas ao inquérito postal foi de 53,8%. Como complemento, foi realizado um programa de entrevistas em profundidade, orientado especialmente para os sistemas de *franchise* de origem nacional.

Os resultados da pesquisa dão resposta aos objectivos que tinham sido estabelecidos inicialmente:

- (1) Ilustram os métodos de penetração em Portugal empregues pelas marcas estrangeiras, participantes, associadas a sistemas de *franchise*.
- (2) Identificam os factores motivadores que levaram as empresas nacionais, participantes, a optar pelo *franchising*.
- (3) Identificam e caracterizam os procedimentos para implantação das redes nacionais e estrangeiras, participantes, a nível nacional, nomeadamente quanto ao tipo de estudos iniciais que precederam a implantação em Portugal dos sistemas de *franchise* participantes, à adaptação do *package* de *franchise* ao mercado nacional, a recrutamento de *franchisados*, à formação ministrada, a outros serviços prestados aos *franchisados* nacionais e ao tipo de relacionamento dos sistemas participantes com a Associação Portuguesa da Franchise.
- (4) Identificam os problemas específicos enfrentados pelos sistemas de *franchise* participantes na penetração em Portugal.
- (5) Proporcionam uma avaliação da opinião dos sistemas de *franchise* participantes quanto ao desempenho das redes e às perspectivas de evolução da implantação em Portugal.

- (6) Caracterizam as experiências de internacionalização protagonizadas por sistemas de *franchise* de origem nacional e perspectivam a sua evolução.
- (7) Possibilitam avaliar as perspectivas de evolução das operações internacionais emergentes.

CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO *FRANCHISING*

1. DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO CONCEITO

O *franchising* tem sido referido com frequência como constituindo, por si só, uma indústria ou um negócio. Contudo, esta afirmação é considerada excessiva. Pode melhor descrever-se como uma forma de *marketing* de um produto e/ou serviço que tem sido adoptada por numerosas indústrias e negócios.³

Não há uma única e simples definição de *franchising*, sendo antes, cada uma delas, marcada por um propósito específico. O objectivo, aqui, será apresentar e analisar algumas definições e procurar evidenciar as características essenciais deste método.

As características básicas de uma operação de *franchise* foram identificadas por Martin Mendelsohn⁴ como sendo:

1. A propriedade por parte do *franchisador* de um nome, uma ideia, um processo secreto ou de um equipamento especializado.
2. A concessão de uma autorização pelo *franchisador* ao *franchisado* da exploração desse nome, ideia, processo ou equipamento.
3. A inclusão, no acordo de *franchise*, de regulamentação e formas de controlo relativos à operação do negócio, na condução do qual, o *franchisado* explora os seus direitos.

³Veja-se, por exemplo, FELS, Jerome e RUDNICK, Lewis G., *Investigate Before Investing*, Washington, D.C., International Franchise Association, 1986, p. 5, que consideram que muitos desses negócios podem só ter em comum um sistema de distribuição por *franchise*, e serem completamente distintos no que se refere a outros aspectos críticos.

⁴MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, 4^a ed., (1970), Oxford, Pergamon Press, 1985, p. 1-2.

4. O pagamento pelo *franchisado* de um *royalty*, ou outra forma de retribuição com carácter de continuidade, como contrapartida pelos direitos obtidos ou por quaisquer serviços que o *franchisador* preste ao *franchisado*.

Tem havido tentativas para se construir uma definição precisa de *franchising*, mas surgem dificuldades, porque, se por um lado, ao criar-se uma definição muito precisa e restrita, se corre o risco de eliminar operações usualmente tidas como *franchises*, por outro lado, com definições amplas e mais abrangentes, o risco passa a ser o de não distinguir as operações *franchisadas* das restantes.⁵

As definições encontradas na literatura adoptam, em geral, diferentes ópticas e servem propósitos específicos, mas a sua discussão será útil para a compreensão do conceito.

A *International Franchise Association* - I.F.A., a mais antiga e maior organização do mundo representante de *franchisadores*, define uma operação de *franchise* como sendo:

“...uma relação contratual entre o *franchisador* e o *franchisado* na qual o *franchisador* oferece ou é obrigado a manter interesse no negócio do *franchisado*, em tais áreas como *know-how* e formação; na qual o *franchisado* opera sob uma insígnia, formato e/ou procedimento comum, propriedade ou controlados pelo *franchisador*, e na qual o *franchisado* tem ou fará um investimento substancial no seu negócio com recursos próprios.”⁶

Trata-se de uma definição muito abrangente, com ênfase nos aspectos legais do *franchising*, que servirá, certamente, os propósitos da I.F.A. em fornecer um referencial para a admissão de membros, mas é de pouca utilidade para um trabalho de pesquisa, como o que realizamos, em que se pretende analisar com mais detalhe as características do método.

⁵STANWORTH, M.J.K., *A Study of Franchising in Britain: A Research Report*, vol. I, Londres, Polytechnic of Central London, 1977, p. 1.

⁶Citado por MENDELSON Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 5-6.

A *European Franchise Federation* - E.F.F., cujos membros são associações ou federações estabelecidas na Europa, e de que a Associação Portuguesa da Franchise (A.P.F.) é membro, considera que:

“O *Franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas, jurídica e financeiramente distintas e independentes, o *Franchisador* e os seus *Franchisados*, através do qual o *Franchisador* concede aos seus *Franchisados* o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objectivo autorizar e obrigar o *Franchisado*, mediante uma contrapartida financeira directa ou indirecta, a usar a insígnia e/ou marca dos produtos e/ou marca do serviço, *know-how*, e outros direitos de propriedade industrial e intelectual, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência dum contrato de *Franchise* escrito celebrado entre as partes, para tal fim.” ⁷

Esta definição ainda que ampla, pelos objectivos subjacentes, clarifica alguns aspectos importantes do *franchising* que não estavam explícitos na definição apresentada pela I.F.A., tais como:

- . a independência jurídica e financeira do *franchisador* e do *franchisado*;
- . a contrapartida financeira a prestar pelo *franchisado* ao *franchisador*

A definição adoptada pela Associação Portuguesa da Franchise (A.P.F.) põe em evidência as principais características distintivas do método. Considera o *franchising* como:

“... um método de colaboração entre uma empresa, o *franchisador* por um lado, e uma ou mais empresas, os *franchisados* por outro.

Ela implica para o *franchisador*:

⁷Definição inserida no ponto 1 do Código de Deontologia Europeu da *European Franchise Federation*, que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 1991.

- . A propriedade ou o direito de uso de sinais aglutinadores da clientela: a marca de fabrico, de comércio ou de serviços, insígnia, razão social, nome comercial, sinais, símbolos distintivos, logos;
- . A existência de uma experiência e de um *know-how*;
- . Um conjunto de produtos, serviços e/ou tecnologias licenciadas ou não;

A união original destes três elementos forma o conceito *franchisável*. Graças a ele, o *franchisador* é o iniciador de uma rede de *franchise*, que tende para a perenidade.

A rede de *franchise* é constituída pelo *franchisador* e pelos *franchisados*.

Esta mesma rede, pela sua organização e pelo seu desenvolvimento, contribui para melhorar a produção e/ou a distribuição de produtos e/ou serviços, para promover o progresso técnico e económico, ao mesmo tempo que concede aos utilizadores uma parte equitativa do benefício que daí resulta.”

Vaughn ⁸ apresenta uma definição concisa de *franchising*:

“O *franchising* tal como é conhecido hoje, é uma forma de *marketing* ou de distribuição na qual uma empresa-mãe, usualmente, concede a um indivíduo ou a empresa de pequena dimensão, o direito, ou o privilégio, de operar de forma prescrita durante um determinado período de tempo, num local específico. A empresa-mãe é denominada *franchisador*; o beneficiário do privilégio *franchisado*; e o direito, ou o privilégio em si, *franchise*.”

Este autor prossegue, afirmando que o privilégio pode ser de natureza diversa, abrangendo, eventualmente, o direito a vender os produtos da casa mãe, a usar o seu nome, a adoptar os seus métodos e a copiar os seus símbolos, marcas ou arquitectura. Refere, igualmente, que os direitos concedidos e os deveres e obrigações de

⁸ VAUGHN, Charles L., *Franchising*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath and Company, 1979, pp. 1-2.

ambas as partes, o *franchisador* e o *franchisado*, são, geralmente, mas nem sempre, expressos num contrato escrito.

Para clarificar as características do *business format franchising*, a que se cinge este trabalho, é útil considerar os elementos essenciais que essa relação de continuidade envolve:

- (1) Um contrato abrangendo todas as condições acordadas.
- (2) Formação inicial prestada pelo *franchisador* ao *franchisado* em todos os aspectos do negócio, acrescida do apoio a ser dado com carácter de continuidade.
- (3) A utilização por parte do *franchisado* da marca, formato e/ou método do *franchisador*.
- (4) Um investimento substancial de capital feito com recursos próprios do *franchisado*.
- (5) O pagamento do *franchisado* ao *franchisador* pelos direitos que adquire e pelos serviços que lhe são prestados com carácter de continuidade.
- (6) Uma parcela de território atribuída ao *franchisado* para exploração.
- (7) O *franchisado* ser proprietário do seu negócio.⁹

⁹MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 11.

2. ACORDO DE *FRANCHISE* E FIGURAS JURÍDICAS AFINS

A descrição das diferenças entre os acordos de *franchise* e as figuras jurídicas afins, permite clarificar o conceito de *franchising*:

(a) Agência

Ao agente, apesar da autonomia que detém, é dada, expressamente, autoridade para actuar em nome e por conta do principal ou comitente, sendo tipicamente remunerado através de uma comissão em função das vendas que promove. Distintamente, o *franchisado* exerce uma actividade por sua conta e risco, sendo remunerado pelo lucro que advém da produção, distribuição ou prestação de serviços.

(b) Concessão

O concessionário limita-se a escoar os produtos do concedente com uma assistência técnica mais ou menos desenvolvida e, contrariamente ao que sucede na relação *franchisador* - *franchisado*, não é obrigado a reproduzir os métodos do concedente e, normalmente, não lhe são exigidos direitos de entrada na rede ou direitos permanentes.

(c) Contratos de licença de patente, de marca ou de *know-how*

O acordo de *franchise* abrange, com frequência, licenças de patente, de marca ou de *know-how*, mas, para além deste aspecto, envolve a transmissão ao *franchisado* de um conjunto de conhecimentos e técnicas que não são objecto de protecção legal e que muitas vezes constitui a base do sucesso e identidade da rede.

(d) *Joint venture*, sucursal ou filial

A *joint venture* pressupõe um envolvimento societário, não se verificando um requisito essencial da *franchise*: a independência jurídica entre as partes. A distinção entre *franchise* e sucursal ou filial é feita pela mesma ordem de razões.

(e) Sub-contratação

A sub-contratação encontra-se, geralmente, associada ao respeito por um caderno de encargos, não tendo o subcontratado qualquer acesso ao mercado, característica essencial da *franchise*.¹⁰

3. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

O moderno conceito de *franchising* foi introduzido nos Estados Unidos pouco depois da Guerra Civil Americana pela Singer Sewing Machine Company. Este sistema declinou gradualmente, só conquistando aceitação como forma viável de negócio no início do século XX, quando o avanço tecnológico contribuiu para o desenvolvimento da economia e possibilitou a produção e a distribuição em massa. A indústria automóvel e a indústria de bebidas não alcoólicas foram as primeiras a adoptar o *franchising* e, mais tarde, durante os anos 30, a indústria petrolífera *franchisou* as estações de serviço. Contudo, a verdadeira explosão do *franchising*, só viria a ocorrer no início dos anos 50 com o advento do *business format franchising*.¹¹

Em 1900, os Estados Unidos emergiam de uma economia agrícola para uma economia em que a produção industrial ocupava um lugar de relevo. A procura de automóveis atingia níveis astronómicos, mas, apesar disso, não fora criada uma rede de distribuição que satisfizesse as exigências crescentes dos consumidores e a necessidade de controlo por parte dos produtores.¹² Para esta indústria, o *franchising* comportava algumas vantagens como revela a análise de Thompson¹³:

¹⁰ As diferenças e analogias entre os acordos de *franchise* e as figuras jurídicas afins encontram-se descritas em numerosas obras consultadas. Veja-se, por exemplo, FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, opus cit., pp. 9-10, MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 32-35, MENDEZ, Max e LEHNISCH, Jean-Pierre, *Comment Réussir en Franchise*, Paris, Dunod, 1989, pp. 8-12 e RUIZ, Nuno, *O "Franchising": Introdução à Franquia Internacional*, Lisboa, Instituto do Comércio Externo de Portugal, 1988, pp. 14-16.

¹¹ VAUGHN, Charles L., *Franchising*, opus cit., pp. 18-29.

¹² *Ibidem*, pp. 35-36.

¹³ THOMPSON, Donald N., *Franchise Operations and Antitrust*, Lexington, D.C. Health and Company, 1971, citado por VAUGHN, Charles L., *Franchising*, opus cit., pp. 19-20.

“Como aconteceu com o início do *franchising* na indústria automóvel, a resposta para a razão do *franchising* se ter perpetuado parece ter sido, fundamentalmente, económica. Um *franchisado*, financeiramente independente, pode ser forçado a absorver parte dos custos de sobreprodução ou erros de concepção cometidos pelo fabricante. Estes custos teriam de ser suportados pelo fabricante num sistema de pontos de distribuição próprios. Os concessionários *franchisados* absorvem o primeiro impacto de qualquer flutuação de preço a nível de retalhista, visto que o preço do produtor flutua com muito menos frequência e menos intensamente do que os preços a retalho. O problema das retomas e da revenda de carros usados introduz maiores incertezas financeiras que são suportadas, mais pelo *franchisado* do que pelo fabricante. Há impostos e taxas estaduais adicionais a serem pagas quando um sistema de retalho pertencente ao fabricante funciona a nível de todo o país. Além disso, os gestores das filiais não parecem ter o mesmo grau de motivação que os concessionários *franchisados* independentes, que podem perder tanto o seu rendimento como o seu investimento em caso de insucesso do negócio. Finalmente, os concessionários *franchisados* parecem ter uma ligação mais próxima com a comunidade local do que os trabalhadores assalariados do fabricante.”

A manutenção do sistema de *franchising* na distribuição automóvel pode ser parcialmente explicada pelo enorme volume de capital que seria necessário a um *franchisador* que desejasse readquirir os direitos dos *franchisados* e estabelecer um sistema de distribuição totalmente próprio.

Paralelamente, desenvolveu-se o *franchising* na indústria de bebidas não alcoólicas. A aderência ao *franchising* residiu no facto de o negócio de engarrafamento ser essencialmente local, dirigido por pessoas das comunidades em que as fábricas se inseriam. Nesta indústria, a natureza frágil do material de engarrafamento e o facto da garrafa ter retorno, contribuíram para que a distribuição a grandes distâncias não fosse económica.¹⁴

Nas indústrias automóvel e de bebidas não alcoólicas, o *franchising* foi adoptado quase desde o início. Já na indústria petrolífera, até cerca de 1930, as

¹⁴VAUGHN, Charles L., *Franchising, opus. cit.*, pp. 20-21..

grandes empresas distribuíam a gasolina, quase exclusivamente, através de estabelecimentos próprios. Essas empresas, ao enfrentarem problemas na comercialização, traduzidos em guerras locais de preços, diversos novos impostos e baixa rentabilidade dos postos de venda, concluíram que não tinham flexibilidade para competir, eficazmente, com os pequenos operadores independentes, na adaptação às condições concorrenciais específicas dos diferentes mercados de implantação.¹⁵

Em 1930, foi *franchisado* o primeiro posto de venda de gasolina, prática que conquistou aceitação e teve um novo impulso em 1935 quando, custos adicionais, tais como prestações para a segurança social e pagamento de trabalho extraordinário, penalizaram a operação de estabelecimentos próprios. Ao se *franchisar* os postos de venda, procurava-se a flexibilidade dos operadores independentes, enquanto se mantinha uma imagem pública distinta para o produto, só possível a uma organização de grande dimensão. Como resultado desta opção, aumentaram as vendas de gasolina e os *franchisadores* beneficiaram de uma receita adicional proveniente do aluguer dos postos de venda que continuaram a ser de sua propriedade.¹⁶

Mas foi nos anos 50 que se registou um tremendo aumento de popularidade do conceito de *franchising*. Com a crescente mobilidade dos americanos, com o maior peso dos serviços na economia e com a crescente ênfase por parte dos produtores e dos retalhistas no estabelecimento de marcas com notoriedade nacional, foram sendo desenvolvidas novas formas de operações de *franchise*. Surge o *business format franchising* em que o detentor da unidade *franchisada* adquire, para além do direito de usar uma marca reputada e de distribuir os bens ou serviços que lhes estão associados, um sistema completo de negócio testado no mercado. A ênfase é colocada na diferenciação da oferta e no controlo de qualidade, de forma a assegurar o mesmo nível de serviço e de qualidade do produto em toda a rede. Os anos 50 são marcados por um período de euforia na criação e ampliação de redes deste tipo de *franchise*, de que são exemplos clássicos os sistemas de *franchise* McDonald's, Dunkin Donuts, Mister Donut, Kentucky Fried Chicken, Howard

¹⁵ VAUGHN, Charles L., *Franchising, opus cit*, pp. 22,23,36 e HALL, Peter e DIXON, Robert, *Franchising*, Londres, Pitman Publishing, 1988, p. 6.

¹⁶ *Ibidem*.

Johnson's, Hertz e Avis.¹⁷

A criação de novas redes de *franchise* de 1955 a 1960 foi o dobro dos 5 anos anteriores, tendo o crescimento continuado a acelerar até atingir o pico em 1968, ano em que, provavelmente, se formaram mais empresas no ramo da alimentação rápida do que em toda a história anterior.¹⁸

No final dos anos 60, eclodiu a crise que denegriu a imagem do *franchising*, devido a práticas deficientes de gestão por parte dos *franchisadores*, à expansão excessivamente rápida e à entrada de operadores com práticas questionáveis. Durante este período, muitos *franchisadores* entraram em falência e apenas os conceitos fundados em bases sólidas ultrapassaram a crise.

Seguiu-se um período de retracção e apenas em meados dos anos 70, o *franchising* começou de novo a crescer, mas agora de forma mais moderada que no período de expansão anterior.

4. TIPOLOGIA DA *FRANCHISE*

4.1. Classificação Tradicional em Termos de Níveis de Produção e de Distribuição

Considerando que as *franchises* diferem muito entre si, Vaughn¹⁹ propõe uma classificação em quatro grandes categorias, em termos dos níveis da cadeia de produção e de distribuição vinculados pelos acordos de *franchise*:

Tipo I - Sistema Produtor - Retalhista

¹⁷VAUGHN, Charles L., *Franchising, opus cit.*, pp. 24-29 e LOVE, John F., *McDonald's: Behind the Arches*, Nova Iorque, Batam Press, 1986, pp. 49-66.

¹⁸VAUGHN, Charles L., *Franchising, opus cit.*, p. 36.

¹⁹*Ibidem*, pp. 5-8.

O produtor é o *franchisador* e o *franchisado* vende o produto directamente ao público. São exemplos deste tipo de sistema, os concessionários de automóveis e as estações de serviço.

Tipo II - Sistema Produtor - Grossista

O produtor concede uma *franchise* ao intermediário grossista que então distribui o produto ou serviço a retalhistas. Este tipo de sistema é ilustrado pela indústria de bebidas não alcoólicas: Coca-Cola, Pepsi-Cola e Seven-Up.

Tipo III - Sistema Grossista - Retalhista

Hall ²⁰ sugere para este sistema duas sub-categorias:

- (1) Cooperativo, em que os retalhistas se agrupam para formar ou comprar organizações grossistas que definem as condições de admissão de novos membros. Os membros, com efeito, possuem o negócio grossista e partilham os seus lucros. Este tipo de cooperativa torna-se uma operação de *franchise* quando deixa de ser um simples agrupamento de compras e adopta obrigações contratuais para os seus membros.
- (2) Voluntário, em que o *franchisador* e o *franchisado* são entidades distintas. O grossista (*franchisador*) vende o seu produto a *franchisados* que firmaram o contrato numa base de *franchise* "voluntária".

Para estas duas categorias, as cadeias de lojas do ramo alimentar são um exemplo. O crescimento deste tipo de *franchise* foi particularmente notório na década de 30.

Tipo IV - Licenciador de Marca Registada/Marca - Retalhistas ²¹

Neste sistema, o *franchisador* que pode não ser produtor, e, usualmente, não é grossista, pode ter um produto e/ou serviço para ser comercializado por unidades de retalho, geralmente sob marca comum e métodos padronizados de operações

²⁰HALL, William P., "Franchising - New Scope for an Old Technique", *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 1964, pp. 60-72.

²¹Tradução proposta para *trademark/trade name licensor - retailers*.

(ou *business format* como também é chamado). Como exemplos deste tipo de *franchise*, podemos citar as cadeias de restaurantes McDonald's e Pizza Hut.

4.2. *Business Format Franchising* e *Franchising* de Produto e Marca²²

Na literatura recente sobre *franchising*, a tipologia mais corrente e mais implantada distingue o *business format franchising* do *franchising* de produto e marca. Também as estatísticas oficiais do *franchising* nos Estados Unidos da América adoptam esta classificação.

No *franchising* de produto e marca, o *franchisado* concentra-se na linha de produtos da empresa *franchisadora* e, em determinado grau, identifica o seu negócio com o dessa empresa. Tipicamente este segmento inclui concessionários de automóveis e camiões, estações de serviço e engarrafadores de bebidas não alcoólicas que, juntos, representavam em 1990, aproximadamente 70,2% de todas as vendas do *franchising* nos E.U.A. Apesar da posição dominante, este tipo de *franchising* tem vindo a declinar acentuadamente desde 1972.²³ O número de estabelecimentos foi reduzido em cerca de 47% desde 1972, esperando-se que venha a estabilizar nos próximos anos. As taxas anuais de crescimento das vendas desaceleraram, evoluindo de 12% durante 1972 e 1978 para 8,5% durante o período de 1979 a 1985 e para uma taxa estimada de 3,5% em 1989 e 1990.²⁴

O *business format franchising*, a que já nos referimos, é caracterizado por estabelecer uma relação de continuidade, entre o *franchisor* e o *franchisado*, que abrange, não só o produto e o serviço identificados por uma marca reputada, mas, igualmente, todo o conceito de negócio em si, uma estratégia de *marketing* e um plano, manuais de operações e padrões, controlo de qualidade e um processo

²²Tradução proposta para *product and trade name franchising*.

²³INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988 - 1990*, Washington, D.C., Horwath International, 1990, p. 90.

²⁴Informação estatística apresentada em INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988 - 1990*, opus cit., p. 10,90 e em THE NAISBITT GROUP, *The Future of Franchising - Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, Washington D.C., International Franchise Association, 1985, p. 2.

contínuo de assistência e de orientação. Foi neste tipo de *franchising* que se assistiu a um crescimento espectacular nos últimos anos. O número de *franchisadores* aumentou consistentemente desde 1972, passando de 909 nesse ano, para 2239 em 1988, o que representou um acréscimo de 146%. Prevê-se que esta tendência se mantenha durante a década de 90, visto esperar-se que um número crescente de empresas venha a optar por distribuir os seus produtos e/ou serviços através do *franchising*.²⁵

O forte crescimento do *business format franchising* resulta de duas tendências que emergem em simultâneo. A primeira é a passagem da economia dos países desenvolvidos, da produção de bens para a prestação de serviços²⁶ e a segunda é que cada vez um número maior de pessoas descobriram que esta forma de *franchising* lhes oferece a possibilidade de se tornarem empresários sem o grau de risco geralmente associado a criar um novo negócio.²⁷

4.3. *Franchise* de Produção, de Distribuição e de Serviços

- (a) Na *franchise* de produção, o sistema *franchisado* tem por objecto o fabrico e a venda de um determinado produto. Geralmente, este tipo de *franchise* é também de distribuição, o que implica a utilização por parte do *franchisado* de uma marca e, eventualmente, de outros sinais distintivos, com um grau de notoriedade que permita garantir a uniformidade da rede e a captação de clientela.²⁸
- (b) A *franchise* de distribuição tem por objecto a comercialização de certos produtos do *franchisador*, não assegurando o *franchisado* uma função industrial, mas sim comercial.²⁹

²⁵INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988-1990*, opus cit., pp. 12-13.

²⁶O próprio *business format franchising* é em si um serviço prestado pelo *franchisador* ao *franchisado*, como refere o estudo realizado pelo THE NAISBITT GROUP, *The Future of Franchising - Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, opus cit., p. 16.

²⁷*Ibidem*, p. 2.

²⁸RUIZ, Nuno, *O "Franchising": Introdução à Franquia Internacional*, opus cit., p. 13.

²⁹*Ibidem*.

- (c) Na *franchise* de serviços, o franchisado oferece uma prestação de serviço ao consumidor, acompanhada em maior ou menor escala da distribuição de produtos. Estas *franchises* caracterizam-se pela importância do *know-how* não relacionado com o produto. ³⁰

5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *FRANCHISING* ³¹

Pretendemos referir as vantagens e as desvantagens na perspectiva de cada uma das principais partes envolvidas: *franchisador*, *franchisado* e consumidor. Na literatura consultada abundam listagens das vantagens e desvantagens do *franchising*, parecendo que muitas afirmações carecem de adequado suporte empírico.

5.1. A Perspectiva do *Franchisador*

O *franchising* tem assumido um peso significativamente crescente na economia e um número cada vez maior de empresas consideram este método como uma via para aumentar a sua penetração no mercado, avaliando o conjunto de vantagens e desvantagens que apresenta.

Vantagens para o *franchisador*:

- a) O *franchising* permite que o *franchisador* aumente substancialmente o número de estabelecimentos da sua empresa com um investimento mínimo de capital. Os *franchisados* fornecem o capital, constituindo assim um meio de financiamento privilegiado para a expansão da rede e de disseminação do risco financeiro da operação.

³⁰NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, Paris, Enterprise Moderne d'Édition, 1988, p. 17.

³¹De entre a bibliografia consultada seguiu-se, mais de perto, MELDELSOHN, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 21-29 e STANWORTH, M.J.K., *A Study of Franchising in Britain: A Research Report*, vol. I, opus cit., pp. 11-19.

- b) A conquista rápida do mercado e o poder negocial da rede permitem ao *franchisador* limitar a capacidade de reacção da concorrência.
- c) Uma vez que o *franchisado* é proprietário do negócio, e lhe é exigido um considerável investimento financeiro, assume-se que estará mais fortemente motivado para maximizar as vendas e minimizar os custos, que gestores assalariados de estabelecimentos próprios.
- d) Permite uma cobertura mais ampla do mercado, explorando, mais facilmente, certas áreas consideradas fora do alcance da acção directa do *franchisador*, com o apoio e o conhecimento local do *franchisado*.
- e) O *franchisador* pode concentrar-se melhor nos problemas estratégicos da rede ao libertar-se da gestão operacional dos estabelecimentos que é feita pelos *franchisados*.
- f) Devido ao menor envolvimento directo na exploração da rede, o *franchisador* tem uma estrutura de encargos fixos mais leve.

Desvantagens para o *franchisador*:

- a) Pode ser difícil para o *franchisador* exercer um controlo apertado sobre o *franchisado*, pelo facto de ser um parceiro independente. Podem surgir dificuldades em convencer o *franchisado* a seguir as práticas, recomendadas na exploração do estabelecimento, necessárias para garantir a uniformidade do sistema. A má reputação de um estabelecimento, em termos de qualidade do produto ou do serviço, pode afectar negativamente a imagem da marca do *franchisador* e, assim, toda a rede.
- b) No caso do *franchisador* seleccionar algum *franchisado* que se venha a revelar inadequado, terá, geralmente, grande dificuldade em pôr termo ao contrato que apenas prevê a cessação em determinadas condições críticas, e em substituí-lo por outro operador mais eficiente.
- c) A gestão de uma empresa *franchisada* apresenta flexibilidade limitada. Qualquer alteração na estratégia da rede deve ponderar a reacção dos *franchisados*, uma vez que os seus objectivos podem não coincidir com os do *franchisador*.

- d) Podem existir problemas de comunicação entre o *franchisor* e o *franchisado*. A relação de interdependência entre eles exige de ambos o reconhecimento da importância da comunicação e o desenvolvimento de canais adequados.
- e) Quando a retribuição paga pelo *franchisado* ao *franchisor* é calculada em função das vendas, o *franchisor* pode ter dificuldade em certificar-se da veracidade da declaração de volume de negócios que lhe é apresentada. Alguns *franchisadores* desenvolvem sistemas de contabilidade para a rede, com o objectivo de minimizar este problema.
- f) Tem sido argumentado que os estabelecimentos próprios tendem a apresentar uma rentabilidade mais elevada que os estabelecimentos *franchisados*.
- g) O *franchisor* pode ter dificuldades em recrutar *franchisados* adequados, face às características da *franchise* que é oferecida.

Um estudo realizado por Stanworth ³² a uma amostra de 200 potenciais *franchisados* revela uma faceta dessa dificuldade: as pessoas que apresentavam quer motivação, quer capacidade financeira para se estabelecerem por conta própria, sabiam pouco sobre o *franchising*.

Apesar de saberem da existência de empresas de *franchising* de forte implantação, o nível de percepção de que essas empresas eram *franchisadas*, era baixo. Prevvia-se que, com a maior divulgação do *franchising*, esta dificuldade viesse a ser minimizada.

5.2. A Perspectiva do *Franchisado*

Uma decisão que o potencial *franchisado* deve tomar é verificar a adaptabilidade do seu perfil ao *franchising*. Para isso, torna-se necessário ponderar as potenciais vantagens e desvantagens do método, na óptica do *franchisado*, em confronto com as outras possíveis oportunidades de negócio.

³²STANWORTH, M.J.K., *A Study of Franchising in Britain: a Research Report*, vol. II, *opus cit.*, pp. 39-54.

Vantagens para o *franchisado*:

- a) O *franchisado* inicia a sua actividade, com uma marca comercial e uma imagem conceituadas, num negócio em que a viabilidade do produto e os procedimentos de gestão foram testados e provados. A penetração no mercado é mais fácil do que para um empresário operando isoladamente.
- b) O *franchising* contribui para o aparecimento de empresários independentes. A falta de conhecimentos básicos específicos na actividade em que irá operar e de experiência em gestão para a condução do negócio é superada pela formação e pela assistência prestadas pelo *franchisor*. Os resultados de uma pesquisa empírica junto de 1000 *franchisados* sugerem que o *franchising* contribui consideravelmente para a criação de novas pequenas empresas. Cerca de 52% desses *franchisados* não trabalhariam por conta própria se o *franchising* não existisse.³³
- c) Dado que o *franchisado* beneficia de uma fórmula pré-testada com sucesso e de assistência, quer inicial, quer com carácter de continuidade, na gestão do seu negócio, as probabilidades de sucesso são substancialmente superiores às de operadores independentes de outras pequenas empresas.

Segundo o *U.S. Department of Commerce*, nos Estados Unidos, desde 1985, menos de 5% dos estabelecimentos *franchisados* cessaram a sua actividade em cada ano, e, muitos deles, por razões diferentes do insucesso. Em contrapartida a *U.S. Small Business Administration* informou que 38% dos novos negócios falham no primeiro ano. Após cinco anos 92% das *franchises* estão ainda em operação, contra apenas 23% das operações independentes.³⁴
- d) O *franchisado* beneficia, geralmente, de protecção territorial contra a concorrência de outros estabelecimentos da mesma rede, estabelecida no acordo de *franchise*.

³³HUNT, Shelby D., "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 36, Julho 1972, pp. 33, 38.

³⁴Citado por INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, *Answer to the 21 Most Commonly Asked Questions About Franchising*, Washington, D.C., International Franchise Association, Março 1988, p. 10.

- e) O *franchisado* beneficia da vantagem competitiva associada ao poder económico da rede e à capacidade de inovação do *franchisador*, relativamente ao produto, ao formato e à imagem.

Desvantagens para o *franchisado*:

- a) O *franchisador* impõe um controlo apertado para garantir a qualidade e a uniformidade essenciais à preservação da identidade da rede, deixando pouca margem às iniciativas individuais do *franchisado*, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, alterações nos procedimentos operacionais e modificações arquitectónicas e de concepção do seu estabelecimento.

Contudo, alguns *franchisadores* encorajam os seus *franchisados* a contribuir para o desenvolvimento do negócio da rede, promovendo regularmente seminários regionais ou nacionais para enquadrar esse processo no âmbito dos objectivos e estratégias previamente definidos.

- b) O sucesso do *franchisado* depende muito da imagem da marca do *franchisador* e esta pode perder reputação por motivos fora do controlo do *franchisado*, quer pela má gestão por parte do *franchisador*, quer pela actuação negativa de outros *franchisados* da rede.
- c) O *franchisado* é, com frequência, obrigado contratualmente a aprovisionar no *franchisador* ou nos fornecedores por ele autorizados, produtos que poderia ter adquirido de outras fontes a preços inferiores.

Um estudo realizado nos Estados Unidos da América, abrangendo 664 *franchisados* no sector da alimentação rápida concluiu que:

- (1) A prática de impôr a obrigação de adquirir bens do *franchisador* estava disseminada.
- (2) Os *franchisados* acreditavam ter pago preços demasiado elevados pelos fornecimentos. Cerca de 47% afirmaram ter pago preços superiores aos que poderiam ter obtido no mercado na compra de artigos equivalentes, contra 24,8% dos *franchisados* que acreditavam ter pago preços inferiores.

- (3) Os *franchisados* obrigados a este tipo de restrição contratual registavam lucros mais baixos.³⁵
- d) A *franchise* pode não corresponder às expectativas iniciais do *franchisado*, quer em termos de volume de vendas, quer em termos do integral cumprimento das obrigações do *franchisador*. A causa desta situação pode derivar de informação demasiado optimista, ou mesmo enganosa, prestada pelo *franchisador* no decurso da negociação para a aquisição da *franchise*.
- e) O acordo de *franchise* contém, em geral, restrições que impedem o *franchisado* de vender ou de transferir o negócio *franchisado*, sem a prévia aprovação do *franchisador*. A justificação reside em que o *franchisado* é meticulosamente seleccionado, atendendo a um perfil exigido face às características da *franchise* oferecida e a sua substituição deverá obedecer a requisitos idênticos.

5.3. A Perspectiva do Consumidor

Apesar de grande parte das publicações ignorarem a avaliação do *franchising* na óptica do público consumidor, a que aqui é feita referência, o conhecimento dos aspectos por ele valorizados é crítico para a preservação do *goodwill* associado ao nome ou à marca do *franchisador*.

Vantagens para o consumidor:

- a) O produto ou serviço está mais acessível ao consumidor dado que:
- O mercado é mais amplamente coberto.
 - Com frequência os estabelecimentos *franchisados* operam com um horário prolongado definido contratualmente.

³⁵HUNT, Shelby D. e NEVIN, John, R., "Tying Agreements in Franchising", *Journal of Marketing*, vol. 39 nº 3, Julho 1975, pp. 24-26.

- b) A rede de *franchise*, seguindo, geralmente, estratégias de diferenciação, permite que o consumidor memorize mais facilmente a oferta globalmente diferente e a associe à marca comum da rede. Se o consumidor conhecer um estabelecimento pode aplicar a sua experiência a todos os outros, devido à apresentação uniforme e a padrões consistentes de qualidade.
- c) O *franchisado*, sendo o proprietário do estabelecimento, tem interesse directo no funcionamento do negócio, prestando assim ao consumidor um serviço mais personalizado.

Desvantagens para o consumidor:

- 1) O *franchising* pode eliminar os elementos de concorrência num mercado e, assim, reduzir as opções de escolha do público consumidor. O *franchising* tem sido acusado de incorporar práticas anticoncorrenciais, tais como: acordos de fornecimentos exclusivos, restrições territoriais e políticas concertadas de preços.
- 2) Aos *franchisados* podem faltar conhecimentos de base e a formação, geralmente curta, não supera esta lacuna. Assim, a qualidade do serviço prestado ao consumidor poderá ser baixa.

6. A IMPLANTAÇÃO DE UMA *FRANCHISE*

6.1. Fase de Conceptualização

A entrada no *franchising* pode ocorrer quando se decide expandir um negócio existente pelo sistema de *franchise* ou quando, à partida, se pretende criar e estabelecer um negócio para *franchising*. O primeiro caso é mais frequente e comporta um risco menor, mas, mesmo assim, o *franchisor* potencial terá de considerar profundas alterações na sua actividade. Isto, porque a empresa passa a uma situação em que depende do estabelecimento de outros operadores independentes e de lhes prestar assistência com carácter de continuidade, o que exige aptidões diferentes.³⁶

O *franchisor* potencial imagina uma oferta comercial que responda aos seus objectivos estratégicos e seja susceptível de alcançar receptividade no mercado. Esta fase inicial do processo de estabelecimento da *franchise* é a menos visível de entre os procedimentos preparatórios, mas é crítica para o sucesso da implantação.

Na avaliação da viabilidade de *franchisar* um negócio há alguns aspectos que interessa examinar:

- (1) O conceito deve ser distinto na imagem, sistema e métodos. A *franchise* tem subjacente uma estratégia de diferenciação. Todo o negócio *franchisado* de sucesso tem um conceito inovador que o distingue dos negócios do mesmo tipo. A avaliação desse carácter único deve ser feita objectivamente e na perspectiva do consumidor.
- (2) A standardização é fundamental no conceito de *franchising*, devendo ser assegurada quer nos produtos ou serviços objecto da *franchise*, quer no modo como esses produtos ou serviços são oferecidos ou, ainda,

³⁶MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 45.

na imagem pública de cada estabelecimento. O sucesso da *franchise* depende de um conceito específico ser passível de reprodução exacta nos mercados de implantação e da capacidade do *franchisador* manter padrões consistentes em todos os estabelecimentos.

- (3) O *franchisador* só será capaz de reproduzir e manter a imagem nos mercados de implantação, se conseguir que a normalização seja cumprida. Assim, o sistema e métodos devem ser passíveis de transferência para terceiros, de forma a que estes operem com o mesmo grau de perícia do *franchisador*. O sistema deve ser mantido simples, pois é mais fácil recrutar, formar e manter os *franchisados*.
- (4) A rendibilidade alcançada pela unidade *franchisada* deverá ser suficiente para assegurar que o *franchisado* obtenha um adequado retorno do investimento, após o pagamento da remuneração ao *franchisador* pelos serviços que este continua a fornecer.
- (5) A rede de *franchise* deverá ser capaz de atrair *franchisados* com adequada capacidade financeira.
- (6) Deverá existir mercado com procura suficiente para o produto ou serviço, objecto da *franchise*.
- (7) O negócio deve ser caracterizado por ter poder de permanência. Se o seu produto ou serviço é uma moda ou representa um interesse passageiro não se adequa ao *franchising*.³⁷

Só após estar claramente definida a oportunidade estratégica e verificada a existência de potencialidades de mercado suficientes, será tomada a decisão de passar à fase de experimentação, com a implantação de unidades piloto para testar a hipótese de partida.³⁸

O carácter distinto da *franchise* irá ser desenvolvido em torno de uma marca que deverá ser legalmente protegida, por registo, na fase inicial de desenvolvimento do sistema.

³⁷Veja-se, por exemplo, HALL, Peter e DIXON, Robert, *Franchising*, opus cit., pp. 21-27 e MENDELSON, Martin, *The Guide To Franchising*, opus cit., pp. 40, 47.

³⁸NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 34.

6.2. Fase de Experimentação

Após o conceito de negócio ter passado a fase inicial de investigações prévias, o *franchisador* potencial irá testar a sua ideia na prática. Nesta fase o *franchisador* vai desenvolver um sistema de gestão completo e standardizado que permita implantar os *franchisados* por meio de um formato pré-estabelecido e com o seu apoio.

6.2.1. Operações Piloto

O estabelecimento e a exploração de operações piloto são exigências fundamentais do *franchising* ético.³⁹ No *business format franchising*, o *franchisador* vende, essencialmente, um *package* sofisticado de *know-how*. Só terá algo para oferecer quando for estabelecido o *goodwill*, a reputação e a identidade da marca associada a esse *package*, ou seja, quando tiver provado a viabilidade do conceito no mercado.⁴⁰

Os objectivos fundamentais da operação piloto são, geralmente, os seguintes:

- (a) Disponibilizar um campo para teste e aperfeiçoamento dos conceitos, métodos e técnicas estabelecidos para o programa de *franchising*.
- (b) Funcionar como um centro adicional de formação para desenvolvimento dos executivos e do pessoal operacional do *franchisador*.
- (c) Avaliar a rendibilidade da operação face às previsões originais do *franchisador*. Os resultados financeiros constituirão uma base para o

³⁹Trata-se de uma norma tipicamente prescrita nos códigos de deontologia das federações da *franchise*. Veja-se, por exemplo, o Código de Deontologia Europeu, que estabelece na alínea a) do ponto 2.2. que o *franchisador* deverá “ter concebido e explorado com sucesso um conceito, durante um período de tempo razoável e ter explorado no mínimo uma unidade piloto antes do lançamento da rede.”

⁴⁰MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 49.

cálculo dos direitos de entrada e dos direitos permanentes. O *franchisador* poderá utilizar, também, os resultados financeiros da operação piloto para comprovar as projecções aos potenciais *franchisados*.

- (d) Constituir um centro de pesquisa e desenvolvimento para actualização permanente do conceito da *franchise*.
- (e) Desenvolver o manual de operações com base na experiência de campo.⁴¹

Não é possível determinar, *a priori*, uma regra geral que estabeleça, quer o número de operações piloto que devem ser implantadas, quer a sua duração. O princípio básico é que a duração da fase de experimentação deve ser suficiente para validar os resultados que garantam uma probabilidade elevada de sucesso e de perenidade da *franchise* e que o número de unidades piloto permita demonstrar ao potencial *franchisado* que o negócio deverá ter sucesso no tipo de local que lhe é proposto.⁴²

Quando é previsível uma reacção agressiva por parte da concorrência, nomeadamente quanto à imitação das inovações introduzidas, poderá ser exigido um compromisso entre a necessidade de demonstração de sucesso e a de acelerar o ritmo de desenvolvimento da *franchise*.⁴³

6.2.2. Desenvolvimento do *Package de Franchise*

O conceito idealizado pelo potencial *franchisador* é testado na unidade piloto até que se considere que o *know-how* é suficientemente operacional e fiável para ser *franchisado* no chamado *package de franchise*. O *package de franchise* é a combinação de uma ampla gama de serviços que o *franchisador* vende aos *franchisados* e que permite a implantação de uma rede uniforme de características técnicas precisas.

⁴¹NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., pp. 75-76 e SELTZ, David D., *The Complete Handbook of Franchising*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1982, p. 35.

⁴²MENDELSON, Martin, *Franchisor's Manual*, Henley-on-Thames, British Franchise Association, 1987, pp. 11-12.

⁴³NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 44.

Os elementos constitutivos do *package* de *franchise* são, geralmente, os seguintes:

- (a) A descrição do *know-how*.
- (b) A logística *franchisador-franchisado*.
- (c) O suporte jurídico.
- (d) A literatura promocional da *franchise*. ⁴⁴

A descrição do *know-how* é apresentada nos manuais de operações. A logística *franchisador-franchisado* é traduzida nas relações iniciais e permanentes entre as partes. Define as condições de acesso ao *know-how* por parte dos *franchisados* e a estrutura de diálogo permanente com a rede, incluindo os procedimentos de controlo do *franchisador* junto das suas unidades *franchisadas*. O suporte jurídico traduz em termos legais os compromissos recíprocos *franchisador-franchisado*. O contrato de *franchise* integra a especificidade de cada sistema. Finalmente, há a literatura promocional que, geralmente, descreve as características fundamentais do sistema de *franchise* e os motivos pelos quais o potencial *franchisado* deve optar pelo *franchising* ou por esse *franchisador* particular.

A estratégia de diferenciação da *franchise* fundamenta-se na ideia de que todos os seus elementos podem constituir variáveis de diferenciação. O *franchisador* age sobre esses diferentes elementos para obter uma combinação óptima que seja o produto comercial desejado pelos consumidores e pelos *franchisados*. Esse agregado constitui o *package* a conceder aos *franchisados*, com os métodos de exploração correspondentes. ⁴⁵

David Seltz ⁴⁶ afirma a este propósito que “A essência e orientação de sucesso do *franchising* - os factores que o diferenciam de outros conceitos de negócio - podem ser expressos apenas numa palavra abrangente: SISTEMA... Sistema significa disciplina, estrutura e padronização. Sistema significa uma multiplicidade de serviços e de benefícios colaterais. Não é a identidade do produto ou do serviço que distingue a *franchise* - é a qualidade do SISTEMA.”.

⁴⁴ *Ibidem*, pp. 71-72.

⁴⁵ *Ibidem*, pp. 70-71.

⁴⁶ SELTZ, David D., *The Complete Handbook of Franchising*, *opus cit.*, p. 2.

6.2.3. Manual de Operações

O manual de operações constitui uma peça fundamental do *package* de *franchise*, que formaliza o conjunto dos elementos constitutivos do *know-how* de modo que permita a sua transmissão aos *franchisados*. O manual contém explicações detalhadas e por escrito do sistema de *franchise* e da forma como deve ser operado, pelo que é, em regra, protegido legalmente através de reserva de direitos autorais. A inexistência do manual de operações num sistema de *franchise* poderá indiciar a falta de *know-how* ou uma deficiente preparação do *franchisador*.⁴⁷

As redes de *franchise* de sucesso têm características de *marketing* muito diferenciadas. Contrariamente ao que sucede nos circuitos de distribuição clássica, o circuito curto, contratual da *franchise* é caracterizado pelo controlo do *franchisador* de um conjunto de variáveis diferenciadoras que eram, geralmente, deixadas na sua maioria à iniciativa do comerciante independente. Esta particularidade da *franchise* implica uma formalização exaustiva do *know-how* no manual de operações a fim de garantir a sua aplicação de forma rigorosa e homogênea em toda a rede. O *know-how* é constituído por múltiplos detalhes de cuja aplicação depende, em larga medida, o sucesso de muitas redes de *franchise*.⁴⁸

⁴⁷NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 71. Este autor refere que a existência de manuais de operações nos *packages* de *franchise* norte-americanos é uma constante, mas que em França muitos não os incluem.

⁴⁸*Ibidem*, p. 73.

6.3. Fase de Desenvolvimento

6.3.1. *Marketing do Package de Franchise*

Martin Mendelsohn ⁴⁹ considera que o melhor *marketing do package de franchise* é a demonstração de sucesso e que as melhores *franchises* vendem-se por si. Se as unidades piloto, de propriedade do *franchisador*, que foram implantadas para provar a viabilidade do conceito na prática, forem capazes de demonstrar sucesso, será, provavelmente, a melhor forma de lançar a *franchise*.

Alguns *franchisadores* consideram que uma forma de melhorar o grau de notoriedade da *franchise* junto dos consumidores e dos potenciais *franchisados* é através de cerimónias de inauguração dos estabelecimentos. De entre os outros meios de divulgação que são usados para complementar os já mencionados, citam-se as feiras e exposições comerciais, seminários especializados, jornais, revistas, *direct mail* e informação disponível nos estabelecimentos da rede em operação. ⁵⁰

6.3.2. *Seleção dos Franchisados*

A selecção de *franchisados* adequados é um aspecto de vital importância desde o lançamento da *franchise*. A escolha de *franchisados* inadequados resulta num esforço suplementar exigido à gestão da *franchise*, quer na supervisão, quer na assistência. O insucesso de *franchisados* pode ter efeitos nocivos em toda a rede, em termos de reputação e de confiança. Um dos erros mais comuns cometidos pelo novo *franchisador* é ser pouco exigente na aceitação das candidaturas iniciais a *franchisados* e de lhes conceder condições especiais. ⁵¹

⁴⁹MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 61.

⁵⁰*Ibidem*, pp. 61-65.

⁵¹*Ibidem*, pp. 65-70.

Como ponto de partida do processo de selecção de *franchisados* é aconselhável desenvolver o perfil do *franchisado* ideal que identifique as aptidões e os traços de personalidade que parecem ser adequados ao tipo de *franchise* que é oferecida.⁵² Essas exigências são diferentes para cada tipo de *franchise* pelo que este é um dos passos mais importantes na estratégia de recrutamento. Ao estabelecer quem é o alvo, todo o processo será caracterizado por uma maior objectividade.

O processo de recrutamento terá cumprido um ciclo completo quando, após ter recrutado um certo número de *franchisados* e de ter tido oportunidade de avaliar o desempenho, o *franchisador* selecciona, de entre eles, os melhores *franchisados* e aperfeiçoa o perfil do *franchisado* ideal.⁵³

6.3.3. Serviços Iniciais

Após a selecção do *franchisado*, o *franchisador* deve estar preparado para prestar uma ampla variedade de serviços, sendo um fundamental - a formação. O *franchisado* deve ser treinado para gerir a sua *franchise* de acordo com os padrões desenvolvidos na unidade piloto.

A formação inicial dos *franchisados* condiciona o sucesso da implantação. É neste período que o *franchisado* adquire o *know-how* objecto da *franchise*. A fase de formação inicial deve ser suficientemente aprofundada para que o *franchisado* possa gerir o seu estabelecimento desde a abertura em condições aceitáveis. A duração depende do tipo de actividade e da complexidade do *know-how* a implantar.⁵⁴

A formação inclui, geralmente, preparação teórica e prática, podendo abranger, entre outros, temas como:

- Técnicas de vendas.
- Filosofia da marca.

⁵² *Ibidem*, p. 66.

⁵³ TAUBE, David e WAY, Michael, "Selecting the People to Build a Strong Network", in FRANCHISE WORLD, *Franchise World Directory 1991*, 7^a ed., (1984), Londres, Franchise World, 1990, pp. 82-84.

⁵⁴ NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 77.

- Conhecimento do produto.
- Contabilidade para a rede de *franchise*.
- Finanças.
- Selecção de pessoal.
- Gestão de pessoal.
- Gestão de *stocks*.
- Sistemas de documentação.
- Produção e manutenção.⁵⁵

Para além da formação, o *franchisador* presta, tipicamente, outros serviços ao *franchisado*, tais como:

- (a) Investigação e avaliação do local proposto para a *franchise*, de acordo com critérios previamente definidos. No caso de *franchises* móveis, o processo envolve a avaliação e definição das áreas de operação.
- (b) Assistência na negociação do aluguer do estabelecimento com os proprietários ou com os seus agentes e aconselhamento na concretização do contrato.
- (c) Assistência no *design* e *layout* do estabelecimento.
- (d) Aconselhamento na selecção do equipamento adequado, aos melhores preços.
- (e) Assistência no local durante os preparativos para a abertura do estabelecimento, a inauguração e a fase inicial de funcionamento. A equipa destacada pelo *franchisador* poderá permanecer no local até se assegurar que o *franchisado* opera na prática de acordo com os padrões e os princípios estabelecidos para a rede.⁵⁶

Na fase de lançamento da *franchise*, o *franchisador* pode estar liberto de investimentos materiais com a criação de pontos de venda, mas deve consagrar

⁵⁵MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 86-87.

⁵⁶*Ibidem*, pp. 87-89.

meios financeiros para investimento em pesquisa e inovação, geralmente bastante elevados, e, em seguida, para desenvolvimento de um *package*, em simultâneo com a fase de experimentação concretizada na unidade piloto. Adicionalmente há a considerar, entre outros, o custo de estabelecimento e operação da estrutura organizacional para recrutamento, formação e prestação de serviços aos *franchisados*.⁵⁷

O *franchisador* deverá fixar as prestações a serem pagas pelo *franchisado* de forma equilibrada para ambas as partes que devem receber uma remuneração equitativa pela sua contribuição para a *franchise*, e a um nível que permita o desenvolvimento da rede no longo prazo, após a necessária comparação com outras oportunidades de *franchise* no mercado.

Uma das formas pela qual o *franchisador* capta receitas é através dos direitos de entrada. Trata-se de um pagamento inicial antecipado que representa um encargo para o *franchisado*, por contrapartida de todos os serviços iniciais facultados pelo *franchisador*, e que inclui o custo do recrutamento, assim como uma parcela do custo de implantação da rede de *franchise*, imputável a cada *franchisado*. Por vezes, aparece, incluído na prestação inicial, um ónus pelo acesso ao sistema e pela consequente obtenção de benefício imediato associado ao nome e à reputação da rede. Em muitos casos, na prestação inicial não há qualquer parcela de lucro para o *franchisador*, porque, se a prestação for muito elevada, poderá tornar-se suspeita de encobrir propósitos fraudulentos, especialmente quando é acompanhada por prestações permanentes muito baixas, que não permitiriam um crescimento sustentado da rede, nem estimulariam o empenho continuado do *franchisador* no sucesso do sistema de *franchise*.⁵⁸

Na fase inicial de implantação das redes de *franchise*, as receitas dos *franchisadores* derivam essencialmente destas prestações iniciais, mas com o desenvolvimento dos sistemas, o papel das prestações permanentes passa a prevalecer.⁵⁹

⁵⁷NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., pp. 61-62.

⁵⁸LEACH, Ray, "Financial Aspects of Launching a Franchise", in FRANCHISE WORLD, *Franchise World Directory 1991*, opus cit., pp. 76-81, MENDELSON, Martin, *Franchisor's Manual*, opus cit., p. 20 e MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 78-80.

⁵⁹MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 79.

6.3.4. Apoio em Continuidade

Após o *franchisado* ter sido integrado na rede, irá ser desenvolvido um relacionamento com carácter de continuidade entre *franchisador* e *franchisado*. O grau de sucesso da rede depende, em larga medida, da aptidão do *franchisador* para estabelecer essa relação. Na fase inicial, os *franchisados* estão muito dependentes do *franchisador* como fonte de informação e de ensinamentos na implementação do *know-how* adquirido, mas, à medida que o *franchisado* obtém experiência prática, torna-se menos dependente, chegando, por vezes, a não ver valor na sua associação com o *franchisador*. Nesses casos, o *franchisado* considera-se totalmente responsável pelo seu sucesso, mostrando ressentimento pelos pagamentos que faz ao *franchisador* e pelo controlo de que é alvo. ⁶⁰

O *franchisador* tem de reconhecer o carácter dinâmico desta relação e que, entre os factores críticos para o sucesso da *franchise*, contam-se a boa comunicação, a cooperação e o entendimento claro da interdependência entre ambos. A prestação de serviços com carácter de continuidade deve reflectir a natureza específica da relação *franchisador - franchisado*. ⁶¹ Esses serviços podem incluir, dependendo do tipo de actividade:

- (a) Visitas regulares do pessoal de campo do *franchisador* para assistir, corrigir ou evitar problemas e auxiliar o *franchisado* a desenvolver o seu negócio.
- (b) Inovação do produto, métodos de operação e imagem no mercado. O sucesso de uma rede de *franchise* depende não apenas da sua oferta inicial, mas também da manutenção da competitividade da rede.
- (c) Pesquisas de mercado, como forma de identificar e explorar as oportunidades que o mercado apresenta de forma proactiva.
- (d) Esquemas locais e/ou nacionais de promoção e publicidade.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 93.

⁶¹ *Ibidem*.

- (e) Estabelecimento de canais de comunicação entre o *franchisador* e o *franchisado*.⁶²

Para além dos direitos de entrada, o *franchisado* deverá pagar ao *franchisador* direitos permanentes que correspondem a uma retribuição:

- pela assistência permanente prestada pelo *franchisador*;
- pela licença de marca durante a vigência do contrato; e
- pelo esforço de inovação do *franchisador*.⁶³

Os direitos permanentes assumem, geralmente, uma das três formas:

- uma percentagem sobre o volume de negócios;
- uma margem sobre o preço dos produtos adquiridos ao *franchisador*; e
- um montante regular fixo por estabelecimento.

A primeira modalidade é a mais corrente.⁶⁴ O nível dos direitos permanentes é, em grande medida, determinado pelo tipo do negócio e pelos serviços prestados pelo *franchisador*.

Para além dos direitos permanentes, os acordos de *franchise* exigem, normalmente, que o *franchisado* contribua para um fundo comum de promoção e publicidade que visa o desenvolvimento da notoriedade da marca a nível nacional e a criação de uma imagem para a rede. A contribuição para este fundo é independente da obrigação colocada aos *franchisados* de afectarem fundos para publicidade local.⁶⁵

⁶² *Ibidem*, pp. 90-93.

⁶³ NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 66.

⁶⁴ As prestações permanentes são frequentemente denominadas de *royalties*. Esta designação incorrecta deve-se ao facto de as prestações permanentes serem, em regra e tal como os *royalties*, calculadas com base numa percentagem do volume de negócios. Os *royalties* são, geralmente, um rendimento passivo obtido pelo uso de um activo, enquanto as prestações permanentes numa *franchise* são um pagamento do *franchisado* como retribuição pelo serviço com carácter de continuidade que lhe é prestado pelo *franchisador*. Veja-se MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 83-84.

⁶⁵ NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, opus cit., p. 67.

7. PROBLEMAS E FRAUDES QUE AFECTARAM A IMAGEM DO FRANCHISING

Durante os anos sessenta e início da década de setenta, ocorreram sérios problemas que geraram uma crise de confiança no sistema de distribuição por *franchise*, quando operadores pouco escrupulosos defraudaram as expectativas de investidores e consumidores.⁶⁶

Nos E.U.A., a vertiginosa difusão do *franchising* a partir dos anos 50, a excessiva confiança gerada na opinião pública por histórias de sucesso e a inexistência de qualquer regulamentação específica constituíram incentivos para o aparecimento de muitos esquemas fraudulentos de *franchise*. Não existem estatísticas que permitam avaliar a dimensão da crise, mas há indicação de que, só em 1970, mais de uma centena de redes falharam e milhares de *franchisados* perderam as empresas em que haviam investido as suas economias.⁶⁷ Estes abusos, muito publicitados, mancham, ainda hoje, a imagem do *franchising* junto da opinião pública.

Uma dessas práticas questionáveis foi o chamado esquema de vendas em pirâmide. Este procedimento envolve a venda de licenças de distribuição para um dado produto. O indivíduo a quem é vendido o direito de distribuir o produto numa dada área é, também, autorizado a vender parte dessa área a terceiros. Essa pessoa pode, por sua vez, subdividir a área e vender a outros. Trata-se de um processo em cadeia que pode atingir proporções alarmantes num curto espaço de tempo. Segundo declarações do *U.S. Post Office Department*⁶⁸, “a sua característica mais negativa é, sem dúvida, a tendência para se auto-perpetuar. Uma vítima honesta, depois de iludida, pode, por sua vez, tornar-se desonesta e vender a outros de modo a recuperar as suas perdas, e assim, tudo se repete de novo.” Os

⁶⁶KINCH, John E. e HAYES, John, *Franchising: The Inside Story*, Wilmington, TriMark Publishing Company, 1986, p. 29.

⁶⁷*Ibidem*.

⁶⁸Declaração de William J. Cotter do U.S. Post Office Department, *The Impact of Franchising on Small Business*, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1970, p. 465, citado por HUNT, Shelby D., “The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution”, *opus cit.*, p. 37.

participantes neste esquema arrecadam verbas elevadas com a venda da sua área, sem terem de prestar qualquer serviço de apoio.

Outra prática enganosa foi empregue por alguns operadores que procuraram associar o nome de figuras públicas do desporto ou do espectáculo às *franchises* para as promover e vender. Sem um produto e um serviço fortes, grande parte dessas *franchises* fracassou.⁶⁹

Muitos outros processos judiciais foram levantados a *franchisadores*, questionando as restrições de fornecimentos exclusivos contidas nos acordos de *franchise* e as estimativas enganosas do nível de rendibilidade das *franchises* apresentadas ao *franchisado*, antes da venda.⁷⁰

Os *franchisadores* legítimos preocuparam-se em recuperar a credibilidade e a confiança pública, vindo a *International Franchise Association*, fundada em 1960, a assumir um papel mais activo na definição e divulgação do *franchising* ético. Nos E.U.A. foi aprovada, em 1979, legislação específica para o *franchising* de âmbito federal. Estas acções contribuíram para que, nos anos 80, o *franchising* entrasse num segundo período de expansão.⁷¹

8. O PESO DO *FRANCHISING* NA ECONOMIA

Existe pouca informação estatística do *franchising* na generalidade dos países, pelo que os números citados são, com frequência, meras estimativas. Coloca-se um problema adicional quando se pretendem realizar análises comparativas, devido à falta de uniformidade na definição de *franchising*. As estatísticas europeias, por exemplo, em geral limitam-se ao *business format franchising* enquanto as americanas incluem adicionalmente o *franchising* tradicional.

⁶⁹HUNT, Shelby D., "Franchising: Promises, Problems, Prospects", *Journal of Retailing*, vol. 53 n.º3, Fall 1977, p. 76 e MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., pp. 41-42.

⁷⁰HUNT, Shelby D., "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", opus cit., p. 38.

⁷¹KINCH, John E. e HAYES, John, *Franchising: The Inside Story*, opus cit., p. 30.

8.1. Estados Unidos da América

Uma breve análise das estatísticas revela o peso que o *franchising* tem na economia americana:

- (1) Nos últimos anos, o *franchising* tem crescido consistentemente a uma taxa que ultrapassa a da economia americana no seu todo. Em 1990 o crescimento das vendas foi estimado em 5,5%, quase três vezes superior ao aumento de 2,0% registado pelo Produto Nacional Bruto. ⁷²
- (2) O *franchising* empregou em 1988, directamente, um número estimado em 7,7 milhões de pessoas, o que representa 6,9% do total de emprego, não-agrícola, nos Estados Unidos. ⁷³
- (3) O volume estimado de produtos e serviços vendidos por redes de *franchise* terá atingido em 1990, 716,4 biliões de dólares através de cerca de 533.000 estabelecimentos. O acréscimo, relativamente a 1980, é de cerca 21% no número de estabelecimentos e de 114% no volume de vendas. ⁷⁴
- (4) Em 1990, as vendas geradas pelas redes de *franchise* representavam 34% de todas as vendas a retalho nos Estados Unidos. ⁷⁵ Prevê-se que esta proporção suba para 50% por volta do ano 2000. ⁷⁶

⁷²INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988 - 1990*, opus cit., p. 10. As estatísticas apresentadas nesta publicação para 1989 e 1990 são estimativas baseadas em inquéritos realizados a *franchisadores*.

⁷³*Ibidem*, p. 1.

⁷⁴*Ibidem*, pp. 8-9.

⁷⁵*Ibidem*, p. 11.

⁷⁶THE NAISBITT GROUP, *The Future of Franchising: Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, opus cit., p. 26.

8.2. Europa

As estatísticas disponíveis do *franchising* na Europa são publicadas pela *European Franchise Federation* com base em estimativas feitas pelas associações nacionais de *franchise*. A informação editada por essa Federação é muito limitada, restringindo-se ao seguinte:

QUADRO 1.1

O *franchising* na economia europeia-1989 ⁽¹⁾

Países	Número de <i>franchisadores</i>	Número de estabelecimentos <i>franchisados</i>	Vendas das <i>franchises</i> (bilhões de ECU's)
1. Áustria	53	1583	(2)
2. Bélgica	82	3102	2,4
3. Dinamarca ⁽³⁾	8	25	(2)
4. França	740	32500	16,0
5. Holanda	271	8432	5,6
6. Noruega ⁽³⁾	120	850	0,5
7. Espanha	117	14500	(2)
8. Suécia ⁽³⁾	44	752	0,4
9. Reino Unido	295	16600	3,5
10. Rep. Federal da Alemanha	180	9000	4,8

(1) As vendas de automóveis, camiões, estações de serviço, bebidas não alcoólicas e hotéis são excluídas.

(2) Não estão disponíveis.

(3) Referem-se a 1988.

Fonte: *European Franchise Federation*

8.2.1. França e Reino Unido

Estas estatísticas revelam um claro predomínio da França e do Reino Unido em termos de implantação interna do *franchising*. Em França, o *franchising* nasceu em 1929 com a empresa de lanifícios Pingouim e hoje, uma característica saliente, face aos outros países comunitários, é o peso das marcas nacionais. A penetração das redes estrangeiras é fraca, sendo 95% dos estabelecimentos *franchisados* pertencentes a sistemas de origem francesa. No Reino Unido, o panorama é diferente com o domínio das *franchises* americanas, exploradas sob a forma de *master franchise*.⁷⁷

8.2.2. Espanha

Com a adesão da Espanha à Comunidade Económica Europeia, o *franchising* registou um considerável aumento de popularidade. Actualmente, este país regista a taxa mais elevada de crescimento do *franchising* na Europa e a entrada de um elevado número de conceitos de origem estrangeira, quer europeus, quer americanos.⁷⁸

8.2.3. Portugal

A única informação estatística que foi possível recolher sobre a implantação do *franchising* em Portugal aparece citada no *Boletim do Comércio Interno*⁷⁹ e indica que, segundo a *European Franchise Federation*, em 1985 existiam em Portugal 37

⁷⁷FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE, *La Franchise en Europe*, Fédération Française de la Franchise, Paris, s.d.

⁷⁸KONIGSBERG, Alexander, *International Franchising*, Nova Iorque, Transnational Juris Publications, 1991, cap. II, secção X, p. 15.

⁷⁹DIAS, Maria Rosa, "IV Encontro Europeu da Franquia - 1ª Intervenção", *Boletim do Comércio Interno*, Ano III, nº 14, Outubro-Dezembro 1988, p. 22.

empresas *franchisadoras* e 680 *franchisadas* com um volume de negócios de 220 milhões de ECU's e que, em 1988, de acordo com fontes não oficiais, o número de *franchisadores* aumentara para 43 e o de estabelecimentos *franchisados* para 1100. Não foi possível apurar qual a fonte destas estimativas, mas colocamos sérias reservas à sua fiabilidade, tal é o desconhecimento, quer quantitativo, quer qualitativo, quanto à implantação nacional deste método.

A própria Associação Portuguesa da Franchise reconhece não ser possível fornecer, actualmente, qualquer informação estatística credível do número de *franchisadores*, estabelecimentos *franchisados* e volume de vendas em Portugal. No *Anuário Franchise 1991*, apenas aparece uma listagem de 88 marcas que tradicionalmente operam em *franchising* e que estão presentes em Portugal.⁸⁰

9. ENQUADRAMENTO LEGAL DO *FRANCHISING*

9.1. Situação Legal na C.E.E.

9.1.1. O Impacto do Artigo 85º do Tratado de Roma no *Franchising*

O artigo 85(1) do Tratado de Roma identifica práticas susceptíveis de “impedir, restringir ou falsear a concorrência” no comércio entre os Estados-membros. Quanto aos acordos de *franchise*, a preocupação reside mais nos efeitos anticoncorrenciais dos acordos de *franchise* do que nas suas cláusulas específicas. O artigo 85(2) refere que tais práticas são, automaticamente, consideradas nulas.

Contudo, o princípio contido no nº1 não pode ser entendido de um modo absoluto, surgindo outra disposição no artigo 85(3) que permite que sejam concedidas

⁸⁰COMUNICAÇÃO & *FRANCHISING*, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., pp. 28-29.

isenções individuais, ou seja, que as disposições do nº1 possam ser consideradas inaplicáveis, quando essas práticas contribuam para “melhorar a produção ou a distribuição dos produtos ou para promover o progresso técnico ou económico, contanto que aos utilizadores se reserve uma parte equitativa do lucro daí resultante”, sem que as restrições de concorrência sejam excessivas face aos objectivos a atingir e que a concorrência no mercado não seja eliminada.

João Pinto Ferreira ⁸¹ considera ser esta a chave do desenvolvimento de uma política de concorrência. Não há para os acordos de *franchise* uma atitude permissiva, visto a sua aceitação depender do balanço económico dos seus efeitos; se este for positivo o acordo é aceite, ou seja, a proibição não é aplicável.

As declarações de inaplicabilidade do disposto no nº1 do artigo 85º do Tratado de Roma são da competência da Comissão. Essas isenções podem ser de dois tipos: a isenção individual e a isenção por categoria de acordos ou isenção geral. Para obtenção da isenção individual, o *franchisador* deverá notificar a prática à Comissão que verificará se estão preenchidas cumulativamente as condições do artº 85(3). Já a isenção geral tem por base a prática decisional da Comissão, procurando evitar um grande número de notificações e conceder maior segurança jurídica às empresas. Cada regulamento de isenção indica as restrições de concorrência admitidas, as cláusulas que são consideradas não restritivas da concorrência e as cláusulas restritivas não admitidas. ⁸²

A Comissão considera que aos acordos de pequena importância, ou seja, àqueles que afectem de forma insignificante o comércio entre Estados-membros ou a concorrência, e que se encontrem dentro dos limites estabelecidos pela Comissão, não se deve aplicar o artº 85. Através de comunicação da Comissão de 1986, estão automaticamente isentas as *franchises* que não representem mais de 5% do mercado total para tais produtos ou serviços nas áreas afectadas pelo acordo e um volume total de negócios realizado durante um exercício da empresa participante de 200 milhões de ECU's. ⁸³

⁸¹ FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, opus cit., p. 22.

⁸² ABELL, Mark, *The Franchise Option - A Legal Guide*, Londres, Waterlow Publishers, 1989, pp. 35-45.

⁸³ “Comunicação da Comissão de 3 de Setembro de 1989, relativa aos acordos de pequena importância, que não são abrangidos pelo disposto no nº 1 do artº 85 do Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia” (86/C 231/02), JOCE C 231, 12.09.86, pp. 2-4.

9.1.2. O Caso *Pronuptia* - O *Franchising* Questionado à Luz do Tratado de Roma

Só recentemente o *franchising* se tornou um tema tratado pela legislação comunitária de concorrência. Apesar de se ter desenvolvido na Europa de forma quase explosiva, ninguém parecia preocupar-se com os limites que, eventualmente, poderiam ser impostos pelo Artigo 85º ao seu desenvolvimento. Segundo M. van Empel ⁸⁴ também a Comissão Europeia parecia “ter optado por ignorar o fenómeno”.

Tudo isto mudou com o litígio surgido pela recusa de um *franchisado*, na Alemanha, em pagar à subsidiária de Frankfurt da *Pronuptia* de Paris, as remunerações devidas para o período entre 1970 e 1980, sob a alegação de que o contrato firmado violara o Artigo 85(1) do Tratado de Roma e que não beneficiava de qualquer isenção prevista no Artigo 85(3).

O Supremo Tribunal da Alemanha decidiu colocar algumas questões ao Tribunal de Justiça da Comunidade:

- 1) Se um contrato do tipo do *Pronuptia* estava abrangido pela proibição do Artigo 85(1).
- 2) Sendo esse o caso, se seria possível beneficiar da isenção geral para certas categorias de acordos de distribuição exclusiva, previsto pelo regulamento 67/67. ⁸⁵

As conclusões do acórdão, que vieram a ser um guia para futuras decisões da Comissão sobre *franchising*, são, em síntese, as seguintes:

- 1 . A compatibilidade do acordo de *franchise* de distribuição com o Artigo 85(1) não pode ser avaliada de modo abstracto, dependendo:
 - (a) das cláusulas particulares de cada contrato; e

⁸⁴EMPEL, M. van “Franchising in the EEC: *Pronuptia et Post*”, *Journal of World Trade Law*, vol. 20 nº 4, Julho-Agosto 1986, p. 401.

⁸⁵Citado por EMPEL, M. van, “Franchising in the EEC: *Pronuptia et Post*”, *opus cit.*, p. 405.

- (b) do contexto económico em que se inserem.
2. Não constituem restrições à concorrência nos termos do Artigo 85(1):
- (a) As cláusulas indispensáveis ao funcionamento do sistema de *franchise*, nomeadamente:
- as que asseguram a protecção do *know-how* e dos conhecimentos transmitidos pelo *franchisador* ao *franchisado*; e
 - as que implementam o controlo indispensável à preservação da identidade e da reputação da rede, representada pela marca.
- (b) Os preços recomendados, comunicados pelo *franchisador* ao *franchisado*, na condição que não haja entre *franchisador* e *franchisado* ou entre *franchisados* uma prática concertada para a aplicação desses preços.
3. Por outro lado, certas cláusulas não indispensáveis à prossecução dos objectivos e que potencialmente afectem o comércio entre os Estados-membros são contrárias às regras de concorrência estabelecidas pelo direito europeu, nomeadamente:
- cláusulas que visem a partilha de mercados entre *franchisador* e *franchisado* ou entre *franchisados*; e
 - cláusulas relativas a preços impostos.
4. O regulamento 67/67, que regula a distribuição exclusiva, não é aplicável a contratos de *franchise* de distribuição. ⁸⁶

O acórdão *Pronuptia* foi globalmente favorável ao *franchising*, concluindo, contudo, que algumas cláusulas do acordo de *franchise Pronuptia* violavam o artigo 85(1). Este julgamento permitiu que os *franchisadores* pudessem optar por evitar a inclusão de tais cláusulas nos acordos ou por notificar a Comissão para obtenção da isenção individual.

⁸⁶EMPEL, M. van, "Franchising in the EEC: *Pronuptia et Post*", *opus cit.*, pp. 406-408 e FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, *opus cit.*, pp. 29-32.

9.1.3. A Isenção Individual

A isenção individual permite ao *franchisador* certificar-se de que não é abrangido pelo artigo 85(1) do Tratado de Roma, devendo satisfazer todos os requisitos referidos no n.º 3 do mesmo artigo.

Qualquer *franchisador* pode solicitar esta isenção individual através de uma notificação à Comissão. Apesar deste processo conduzir, geralmente, a uma investigação rigorosa sobre a empresa, ser moroso e dispendioso, a obtenção de isenção pode apresentar diversas vantagens, nomeadamente:

- (a) proteger do direito europeu e também do direito nacional de concorrência;
- (b) ser retroactiva à data da entrega do processo;
- (c) ter um prazo de validade que coloca a empresa ao abrigo de evoluções ulteriores imprevistas; e
- (d) permitir o intercâmbio com a Comissão que pode conduzir à melhoria do sistema. ⁸⁷

A isenção individual é concedida temporariamente, por período de tempo que varia em função do acordo em questão, do mercado em que é aplicado e também da duração do contrato-tipo em causa.

Até à data foram concedidas cinco isenções individuais: à Pronuptia, Yves Rocher, Computerland, Service Master e Charles Jourdan. ⁸⁸

9.1.4. O Regulamento n.º 4087/88 - A Isenção Geral

Atendendo à importância crescente dos acordos de *franchise*, a Comissão Económica das Comunidades Europeias considerou indispensável submeter tais

⁸⁷FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE, *La Franchise en Europe*, opus cit.

⁸⁸Yves Rocher, JO L8 de 8.1.1987; Pronuptia JO L13 de 15.1.1987; Computerland, JO L222 de 10.8.1987; Service Master, L332/38 de 3.12.1988; Charles Jourdan, L35 de 7.2.1989.

acordos a uma regulamentação geral que especificasse as condições de aplicabilidade do n.º 3 do artigo 85.º do Tratado de Roma.⁸⁹

À luz do acórdão *Pronuptia* e das isenções individuais concedidas, a Comissão adoptou, em Novembro de 1988, o regulamento n.º 4087/88⁹⁰ que permite isentar as redes de *franchise* da interdição que pendia sobre elas face ao n.º 1 do artigo 85, artigo fundamental na regulamentação de concorrência da CEE. Neste regulamento, são estabelecidas as condições que os sistemas de *franchise* devem satisfazer para poderem beneficiar da isenção. Nesse sentido, são especificadas as obrigações que são objecto de isenção, as que não constituem infracção ao disposto no n.º 1 do artigo 85 e as que não podem beneficiar de isenção. Cumprindo os termos da isenção geral, os *franchisadores* ficam automaticamente isentos do artigo 85.º.

Este Regulamento de isenção refere-se aos acordos de *franchise* de distribuição e de serviços. Não é aplicável à *franchise* industrial, nem à *franchise* de venda por grosso. A não inclusão destas categorias é justificada no preâmbulo do Regulamento. Os acordos de *franchise* industrial regem, normalmente, as relações entre produtores e apresentam características diferentes de outros tipos de *franchise*, consistindo em licenças de fabrico, baseadas em licenças de patentes, de *know-how* e/ou marcas, podendo alguns deles beneficiar de outras isenções por categoria. Para os acordos de *franchise* de venda por grosso, a Comissão considera faltar-lhe experiência nesse domínio.

O Regulamento entrou em vigor a 1 de Fevereiro de 1989 e é aplicável até 31 de Dezembro de 1999, devendo então ser revisto e, eventualmente, actualizado. Este regulamento é obrigatório em todos os seus elementos e é directamente aplicável em todos os Estados-membros.

⁸⁹Décimo sexto relatório sobre a política de concorrência, ponto 111.

⁹⁰Regulamento (C.E.E.) n.º 4087/88 da Comissão, JO L359 de 28.12.1988.

9.2. Situação Legal em Portugal

9.2.1. Ausência de Legislação Específica

Em Portugal, tal como acontece na generalidade dos países, não existe qualquer texto legal específico relativo aos acordos de *franchise*. A celebração do acordo de *franchise* é feita ao abrigo do princípio da liberdade contratual que se encontra consagrado no artigo 405º(1) do Código Civil:

“Dentro dos limites da lei, as partes têm a faculdade de fixar livremente o conteúdo dos contratos, celebrar contratos diferentes dos previstos neste código ou incluir nestes as cláusulas que lhes aprouver.”

O *franchising* envolve uma relação jurídica complexa regulada pelo Direito Nacional (Direito Civil, Comercial, Penal, de Propriedade Industrial e Intelectual, de Concorrência, etc.), pela legislação comunitária de concorrência e pelo código Europeu de Deontologia adoptado pela Associação Portuguesa da Franchise.⁹¹

A Associação Portuguesa da Franchise considera que, apesar de em Portugal não haver um historial de litígios no *franchising* e, por consequência, de apreciação dos contratos de *franchising*, é possível afirmar que a inexistência de regulamentação específica não significa falta de segurança. O poder judicial dispõe dos meios necessários à resolução de eventuais conflitos entre *franchisor* e *franchisado*.⁹²

9.2.2 Legislação de Concorrência

Em Portugal, a legislação sobre defesa da concorrência contida no Decreto-Lei nº 422/83 foi fortemente influenciada pelo Direito Comunitário e pela lei francesa

⁹¹COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., p. 20.

⁹²*Ibidem*, p. 20.



equivalente ⁹³, pelo que nos dispensaremos de a analisar. ⁹⁴

Compete à Direcção-Geral de Concorrência e Preços identificar as práticas susceptíveis de infringir a lei e proceder à organização e instrução dos respectivos processos. As decisões sobre estes processos são tomadas pelo Conselho de Concorrência. ⁹⁵

A D.G.C.P. declara-se consciente da novidade e da complexidade do tema e assume, junto das empresas nacionais, um papel pedagógico, analisando os contratos que lhe são propostos por empresas estrangeiras. Nessa análise, mais do que verificar a conformidade com a legislação de concorrência, afirma procurar detectar cláusulas que, não sendo ilegais, são claramente excessivas em termos de concorrência. Procura então orientar a empresa para a eventual renegociação dessas cláusulas que a colocariam numa posição de desnecessária fraqueza. ⁹⁶

9.3. Legislação Específica Afectando o *Franchising*

Apesar de ser geralmente aceite que o balanço das consequências socio-económicas do *franchising* é positivo, persistem abusos e consequências disfuncionais associados a esta forma de distribuição. ⁹⁷

Os litígios entre *franchisados* e *franchisadores* proliferam, afirmando Shelby Hunt ⁹⁸ referindo-se aos Estados Unidos, que “quase todo o grande *franchisador* tem estado envolvido em litígios nos últimos anos”.

⁹³FERNANDES, Fátima, “IV Encontro Europeu de Franquia - 2ª Intervenção”, *Boletim do Comércio Interno*, Ano III, nº 14, Outubro-Dezembro 1988, p. 41.

⁹⁴Veja-se a análise comparativa do artigo 85º do Tratado de Roma com o Decreto-Lei nº 422/83 em FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, *opus cit.*, pp. 19-26.

⁹⁵FERNANDES, Fátima, “IV Encontro Europeu de Franquia - 2ª Intervenção”, *opus cit.*, p. 41.

⁹⁶FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, *opus cit.*, p. 79.

⁹⁷Conclusão de uma pesquisa conduzida por HUNT, Shelby D., “The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution”, *opus cit.*, p. 38.

⁹⁸HUNT, Shelby, “Franchising: Promises, Problems, Prospects”, *opus cit.*, p. 78.

Geralmente, as acções judiciais intentadas pelos *franchisados* envolvem um dos três tipos de acusações feitas ao *franchisador*:

- (a) Dar informações falsas a potenciais *franchisados* sobre a rendibilidade da *franchise*.
- (b) Tentar a cessação do acordo de *franchise* de forma pouco correcta.
- (c) Forçar compras de bens ou serviços do *franchisador*, restringindo fontes alternativas de aprovisionamento. ⁹⁹

A legislação específica do *franchising*, que hoje existe em apenas três países, - Estados Unidos da América, Canadá e França -, relaciona-se com a forma como a *franchise* pode ser oferecida e vendida, com a necessidade de registo e também com o modo como o *franchisador* se pode relacionar com os *franchisados*.

A legislação que estipula a obrigação da divulgação das condições de operação da *franchise* e das características do *franchisador*, conhecida como *Full Disclosure Laws* ¹⁰⁰, visa proteger os potenciais *franchisados* de informação falsa ou tendenciosa prestada pelos *franchisadores*, exigindo que estes forneçam, a cada *franchisado* em perspectiva, suficiente informação imparcial que permita tomar uma decisão de investimento fundamentada. ¹⁰¹

A legislação que impõe ao *franchisador* algumas práticas éticas na operação da *franchise* é conhecida por *Fair Practice Laws*. O conteúdo destas leis difere substancialmente, mas é usual que os *franchisadores* sejam proibidos de práticas como as seguintes:

- (1) Exigência de os *franchisados* adquirirem bens ou serviços do *franchisador* ou fornecedor por ele designado.
- (2) Discriminar entre *franchisados* na determinação dos encargos com as prestações permanentes, produtos e serviços, serviços de publicidade e outros, excepto quando for justificável.
- (3) Vender os produtos ou serviços por preços não equitativos ou razoáveis.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ No ponto seguinte, quando se fizer referência à legislação específica existente nos Estados Unidos, apresenta-se a discriminação do conteúdo.

¹⁰¹ HUNT, Shelby, "Franchising: Promises, Problems, Prospects", *opus cit.*, p. 78.

- (4) Concorrer ou conceder *franchises* que concorram com o *franchisado* no território que lhe for atribuído contratualmente.
- (5) Cessar, cancelar ou não renovar a *franchise*, sem justa causa. ¹⁰²

O objectivo fundamental desta regulamentação é dar resposta à disparidade de poder negocial, que, geralmente, se verifica entre *franchisador* e *franchisado*, e proteger o *franchisado* nos aspectos do contrato de *franchise* mais susceptíveis de abuso. ¹⁰³

9.3.1. Estados Unidos da América

Nos Estados Unidos existe uma complexa teia de legislação, quer federal, quer estadual, destinada a enquadrar as especificidades do *franchising*.

9.3.1.1. Legislação Federal

A nível federal, a *Federal Trade Commission* adoptou, em Outubro de 1979, um diploma intitulado *Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures* ¹⁰⁴ que exige a todo o *franchisador*, que pretenda oferecer *franchises* nos Estados Unidos, a elaboração de um documento de divulgação de informação sobre o *franchisador*, o seu negócio e as condições do contrato de *franchise*, estando subdividido em 20 tópicos:

- (1) Informação de identificação do *franchisador*.
- (2) Experiência comercial dos directores e pessoal de topo do *franchisador*.
- (3) Experiência comercial do *franchisador*.

¹⁰²HUNT, Shelby D. e NEVIN, John R., "Tying Agreements in Franchising", *opus cit.*, p. 21.

¹⁰³KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, cap. III, secção II, p. 3.

¹⁰⁴"Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures" *Federal Register*, Vol. 44 n.º 166, de 24 de Agosto de 1979.

- (4) Historial de litígios do *franchisador*, dos seus directores e dos gestores de topo.
- (5) Historial de falências do *franchisador*, dos directores e dos gestores de topo.
- (6) Descrição da *franchise*.
- (7) O montante das remunerações iniciais a serem pagas pelo *franchisado* para obter a *franchise*.
- (8) O montante das remunerações periódicas a serem pagas pelo *franchisado*.
- (9) A relação de fornecedores que pode incluir o *franchisador* ou terceiros, impostos ou aconselhados ao *franchisado*.
- (10) O inventário de bens imóveis, móveis e serviços que o *franchisado* deve adquirir e uma relação dos respectivos fornecedores autorizados.
- (11) Descrição das retribuições, tais como comissões, recebidas pelo *franchisador* em contrapartida das compras efectuadas pelos *franchisados*.
- (12) Descrição de qualquer assistência do *franchisador* no financiamento da compra da *franchise*.
- (13) Restrições impostas aos *franchisados*, quer de natureza territorial, quer de aprovisionamento.
- (14) Grau de participação pessoal efectiva na exploração da *franchise* exigida ao *franchisado*.
- (15) Termo, cancelamento e renovação da *franchise*.
- (16) Informação estatística sobre o número de *franchises* e de estabelecimentos próprios em operação, bem como a taxa de acordos não renovados e de insucessos.
- (17) O papel do *franchisador* na selecção ou aprovação do local de implantação da *franchise*.
- (18) Os programas de formação para o *franchisado*.
- (19) O envolvimento de figuras públicas na *franchise*.
- (20) Informação financeira do *franchisador*.

A regulamentação da *Federal Trade Commission* também exige a todo o *franchisador* que emita afirmações sobre o nível real ou potencial de rendibilidade que o *franchisado* em perspectiva pode alcançar como resultado de ser proprietário da *franchise*; a apresentação ao *franchisado* do *Earning Claim Document*, documento que visa explicitar a base e as premissas materiais nas quais os referidos resultados foram determinados.

9.3.1.2. Legislação Estadual

Em quinze estados foram promulgados diplomas impondo regulamentos de *Full Disclosure Laws*. O regulamento da *Federal Trade Commission* não afecta a legislação estadual que regula a venda de *franchises* por diferentes estados, excepto, quando esta oferece menos protecção que a legislação federal.¹⁰⁵

Em treze estados é também exigido o registo da *franchise* ou do *franchisador* e a apresentação da circular de oferta da *franchise*. Esta regulamentação exige que o *franchisador* preencha e veja aprovada a sua circular de oferta, antes de poder efectuar a venda de qualquer *franchise* no estado em questão.¹⁰⁶

Para além das exigências mencionadas, existem ainda, em 19 estados, diplomas legais que procuram impor um relacionamento ético entre *franchisador* e *franchisado*.¹⁰⁷

9.3.2. Canadá

Contrariamente ao que sucede nos E.U.A., no Canadá não há legislação federal que vise directamente o *franchising*. Das dez províncias canadianas, apenas a de Alberta aprovou um diploma específico conhecido como *Franchises Act*, claramente inspirado na legislação norte-americana.

¹⁰⁵KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. III, Secção II, pp. 1, 3.

¹⁰⁶*Ibidem*, p. 1.

¹⁰⁷*Ibidem*, p. 3.

A legislação de Alberta exige que os *franchisadores*, que pretendam operar nessa província, façam o seu registo e divulguem informação pertinente à operação de *franchise*, antes da oferta ou da venda de qualquer *franchise*. Isto envolve o preenchimento de um formulário, bastante exaustivo, que visa fornecer informação completa, clara e verdadeira de todos os factos relevantes da *franchise*.¹⁰⁸

9.3.3. França

A primeira regulamentação do tipo *Disclosure Law*, na Europa, entrou em vigor em França, em Abril de 1991. A lei Doubin visa regulamentar a divulgação de informação que antecede as transacções em *franchising*, apesar de não conter qualquer menção específica a este método, por pressão dos *franchisadores*.¹⁰⁹

Após a aprovação da lei Doubin, o governo francês publicou um decreto visando regulamentar a sua aplicação. Este decreto especifica a informação que deve ser disponibilizada pelo *franchisador* ao potencial *franchisado*, pelo menos 20 dias antes da assinatura do acordo de *franchise*. Brennan e Mendelsohn¹¹⁰ consideram que a legislação francesa não difere muito da americana, mas que é vaga em algumas das suas disposições e que o referido decreto contém exigências que vão para além do alcance que está previsto na lei básica. Estes aspectos imporão aos *franchisadores* que pretendam implantar-se em França, um quadro legal com ambiguidades e poderão provocar contestação quanto às exigências impostas que ultrapassem o âmbito previsto pela lei Doubin.

9.3.4. Avaliação da Oportunidade de Existência de Legislação Específica

O *franchising* é considerado como sendo, “provavelmente mais do que qualquer outra forma de investimento, sujeito a abuso.”¹¹¹

¹⁰⁸ *Ibidem*, pp. 4-5.

¹⁰⁹ Veja-se BRENNAN, Michael e MENDELSON, Martin, “Compliance Problems with New French Disclosure Law”, *Franchise World*, nº64, Julho-Agosto 1991, p. 26.

¹¹⁰ *Ibidem*, pp. 26-28.

¹¹¹ ABELL, Mark, *The Franchise Option - A Legal Guide*, opus cit., 1989, p. 11.

A necessidade de proteger os *franchisados* não é contestada, mas sim a forma de que se deverá revestir, dada a complexidade do intento. Para alguns deverá ser voluntária, nomeadamente através de códigos de ética, e para outros, compulsória, com regulamentação específica.

Em regra, os *franchisadores* opõem-se à existência de legislação específica. Mark Abell ¹¹² afirma que os *franchisadores* no Reino Unido se lhe opõem, em bloco, por considerarem que poderia ameaçar a sua expansão e desenvolvimento. Também a Associação Portuguesa da Franchise se opõe a um texto legal específico, considerando que “no actual estado de desenvolvimento do *franchising* em Portugal não se afigura necessário, nem se justifica.” ¹¹³

Na literatura sobre *franchising*, subsistem opiniões divergentes sobre a oportunidade de implantação de legislação específica, pelo que se justifica avaliar a experiência que os Estados Unidos da América adquiriram na matéria. Shelby Hunt e John Nevin ¹¹⁴ realizaram um estudo empírico para procurar determinar o efeito dos diplomas *Full Disclosure Laws* no *franchising* e apresentaram as conclusões na forma de um balanço de custo - benefício.

A redução substancial das práticas enganosas dos *franchisadores*, relativas à divulgação de informação sobre a potencial rendibilidade dos seus *franchisados*, foi o principal benefício alcançado com esta legislação. Um outro benefício, considerado de relevo, foi a possibilidade dos *franchisados* obterem a restituição de verbas pagas aos *franchisadores* se estes não cumprissem com os requisitos de divulgação de informação impostos nos diplomas legais. Contudo, a aplicação destas leis revela custos para o Estado, *franchisadores* e *franchisados*. O Estado incorre em custos administrativos e de execução destes diplomas. O *franchisador* tem custos substanciais associados à forte carga burocrática imposta, indicando o estudo, que o pequeno *franchisador* tem dificuldade em satisfazer as exigências destas leis e que se revela a tendência para se afastar dos estados com mais exigências legais. Há também custos em que os *franchisados* incorrem e que podem ser directos, na medida em que o *franchisador* transfere os seus custos, na totalidade ou em parte,

¹¹² *Ibidem*.

¹¹³ COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., p. 25.

¹¹⁴ HUNT, Shelby D. e NEVIN, John R., “Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, vol. 40 n.º2, Abril 1976, pp. 53-62. Este estudo foi realizado antes da introdução da legislação federal, que ocorreu em 1979.

sob a forma de remunerações a pagar pela *franchise*, ou ser custos de oportunidade, quando alguns *franchisadores* são desencorajados de operar nos estados com maior carga legal. A conclusão geral deste estudo é que, feito o balanço, “os benefícios gerais das *Full Disclosure Laws* parecem superar os seus custos.”

9.4. O Papel dos Códigos de Deontologia na Regulamentação do *Franchising*

Quer as grandes associações de *franchisadores* como a *International Franchise Association* (I.F.A.) e a *European Franchise Federation* (E.F.F.), quer as associações nacionais, apreensivas com a imagem negativa por vezes associada ao *franchising* e com os problemas legais enfrentados pelos seus membros, procuraram promover um *franchising* ético com o estabelecimento de auto-regulamentação através de códigos de deontologia. Ao aderirem a essas associações, os seus membros comprometem-se a respeitar os respectivos códigos de ética.

A Associação Portuguesa da Franchise, sendo membro da *European Franchise Federation*, adoptou o *Código Europeu de Deontologia para o Franchising*.¹¹⁵ A violação dos princípios nele contidos pode levar o prevaricador à expulsão dessa associação profissional.

Apenas um número restrito de *franchisadores* serem membros das associações de classe¹¹⁶ e a falta de verdadeiras sanções que permitam fazer cumprir os seus códigos, são premissas que levaram Shelby Hunt e John Nevin a afirmar ser pouco provável que os esforços das associações comerciais eliminem os problemas que o *franchising* enfrenta.¹¹⁷

¹¹⁵A evolução e a crescente importância da *franchise* na economia europeia e a entrada em vigor de legislação comunitária de isenção geral de certas categorias de acordos de *franchise* levou a *European Franchise Federation* a rever o seu Código de Deontologia, tendo a nova versão entrado em vigor a 1 de Janeiro de 1991.

¹¹⁶Em Portugal a Associação Portuguesa da Franchise conta com 13 filiados, quando afirma que estão a operar em Portugal 88 marcas associadas a sistemas de *franchise*. Veja-se, COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, *opus cit.*, pp. 28-29.

¹¹⁷HUNT, Shelby D. e NEVIN, John R., “Tying Agreements in Franchising”, *opus cit.*, pp. 20-26.

Apesar da verdade destas afirmações, estes códigos, divulgando uma prática séria e correcta do *franchising*, podem contribuir para orientar o *franchisado* no processo de informação e influenciar o comportamento das partes na redacção dos acordos de *franchise*. Os tribunais não estão vinculados aos códigos de ética, mas atribuem-lhes valor como repositório de regras e práticas em vigor. Assim, podem ser utilizados para apoiar o enquadramento factual e jurídico da relação de *franchise*. ¹¹⁸

¹¹⁸COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., p. 25.

CAPÍTULO II

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA *FRANCHISE*

1. DIFUSÃO INTERNACIONAL DO *FRANCHISING* ¹¹⁹

1.1. Padrão de Desenvolvimento

O *business format franchising* nasceu e foi inicialmente desenvolvido nos Estados Unidos da América, registando um rápido crescimento entre os anos 50 e 60. ¹²⁰ Nesta fase, a ênfase foi claramente de desenvolvimento nacional das redes. Muitas cadeias introduziram conceitos revolucionários, mas apenas capitalizaram a superioridade do seu *know-how* nos mercados externos no início dos anos 70, após o sucesso da implantação interna se tornar evidente. ¹²¹ A concorrência era então mais intensa e a maturidade patente em algumas áreas em que as *franchises* prevaleciam. ¹²² Apesar disso, algumas pesquisas indicam que as empresas *franchisadoras* consideravam que a percepção do potencial dos mercados externos e o interesse manifestado por *franchisados* estrangeiros tinham sido mais importantes para estimular a passagem a esses mercados do que qualquer preocupação imediata com a saturação do mercado nacional. ¹²³

¹¹⁹Seguiu-se, de perto, WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *International Marketing Review*, vol. 6 nº 5, 1989, pp. 7-19

¹²⁰HACKETT, Donald W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, vol. 7, Spring 1976, p. 65.

¹²¹LOVE, John F., *McDonald's: Behind the Arches*, *opus cit.*, p. 417.

¹²²WALKER, Bruce J. e ETZEL, Michael J., "The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures", *Journal of Marketing*, vol. 37, Abril 1973, p. 40 e HACKETT, Donald W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *opus cit.*, p. 65.

¹²³Veja-se, por exemplo, HACKETT, Donald, "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *opus cit.*, p. 69.

Assim, no final dos anos 60 e no início dos anos 70, os *franchisadores* americanos de conceitos *business format* iniciaram determinadamente o processo de expansão internacional.¹²⁴ Até esta fase, as entradas mais activas no mercado internacional foram protagonizadas pelo *franchising* tradicional nas áreas de concessionários de veículos motorizados, estações de serviço e engarrafadores de bebidas não alcoólicas. O Quadro 2.1 revela o firme crescimento registado no *business format franchising* desde 1971. Entre 1971 e 1988, o número de *franchisadores* mais que duplicou e o número de estabelecimentos mais que decuplicou. Em 1988 existiam 374 *franchisadores* americanos a operar mais de 35000 estabelecimentos internacionalmente.¹²⁵ De acordo com um estudo realizado por Walker,¹²⁶ é previsível que estes números cresçam significativamente nos próximos anos.

¹²⁴WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 8.

¹²⁵INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988-1990*, *opus cit.*, p. 98.

¹²⁶WALKER, Bruce J., *A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems*, Washington D.C., International Franchise Association, 1989, p. 9.

QUADRO 2.1

Franchising internacional praticado por empresas norte-americanas

A. EVOLUÇÃO		
Ano	Número de <i>franchisadores</i>	Número total de estabelecimentos no estrangeiro
1971	156	3.365
1974	217	9.663
1977	244	14.217
1980	279	20.428
1983	305	25.682
1985	342	30.188
1988	374	35.046

B. DIFUSÃO (1988)		
País ou região	Número de estabelecimentos	%
Canadá	9.544	27,2
Japão	8.975	25,6
Austrália	2.858	8,2
Reino Unido	2.843	8,1
Europa (excepto Reino Unido)	4.975	14,2
Ásia (excepto Japão)	2.097	6,0
México	684	1,9
Caraíbas	579	1,7
Outros	2.491	7,1

Fontes:(1) INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION, US Dept. of Commerce, *Franchising in the Economy: 1985-87*, citado por WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise Systems Use in International Operations", *opus cit.*, p. 9.

(2) INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988-1990*, *opus cit.*, p. 100.

Nota: Não inclui concessionários de veículos motorizados, estações de serviço e engarrafadores de bebidas não-alcoólicas. Inclui os estabelecimentos próprios e franchisados.

Uma pesquisa realizada em 1969 pela *International Franchise Association* revelava que apenas 14% dos *franchisadores* tinham operações fora dos Estados Unidos e que muitas eram limitadas ao Canadá.¹²⁷ Em 1971, 46% dos estabelecimentos das redes de *franchise* americanas, implantados no estrangeiro, estavam localizados no Canadá.¹²⁸ A proximidade geográfica contribuiu para que o Canadá fosse o alvo inicial prioritário para os *franchisadores* americanos, mas outros factores contribuíram decisivamente para a opção por esse e por outros mercados na fase inicial de penetração internacional. O potencial do mercado é igualmente salientado. Outro factor importante é a semelhança cultural entre os países, que permite a transposição dos conceitos provados a nível nacional para outros mercados, sem adaptações de vulto. Numa pesquisa realizada por Hackett,¹²⁹ 41.2% dos *franchisadores* declararam não fazer qualquer alteração à sua estratégia de *marketing* nos empreendimentos internacionais.

A entrada no Reino Unido e na Austrália foi a evolução natural, apesar do factor adverso da distância. Estes países apresentam outras características típicas do forte potencial candidato a recipiente do *franchising*, tais como: semelhança cultural, elevado rendimento *per capita* e um sector de serviços desenvolvido. Já a implantação no Japão, desde muito cedo, foi facilitada pelo método de entrada empregue. A penetração, essencialmente feita através da *master franchise*, permitiu minimizar a necessidade de envolvimento directo no desenvolvimento das operações, numa cultura diferente.¹³⁰

Apesar de se manter a concentração neste núcleo de países, - Canadá, Japão, Austrália e Reino Unido -, que representava, em 1988, cerca de 70% do total de estabelecimentos de redes de *franchise* americanas no estrangeiro, a disseminação é cada vez mais ampla. Os sistemas americanos cobrem, gradualmente, mercados antes considerados como sendo relativamente periféricos por apresentarem maior diversidade de cultura, rendimento e sistema políticos. São exemplos, os mercados

¹²⁷Citado por HACKETT, Donald W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *opus cit.*, p. 65.

¹²⁸WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 8.

¹²⁹HACKETT, Donald W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *opus cit.*, p. 71.

¹³⁰WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 8.

escandinavos, os de países industrializados da Ásia e até os dos países da Europa Central e de Leste, que emergem como oportunidades inesperadas. Um número crescente de *franchisadores* atribui importância decisiva ao mercado mundial global para os seus produtos, sendo a experiência da McDonald's e a sua implantação em 52 países, ¹³¹ amplamente citada.

Portugal, devido à reduzida dimensão do mercado e ao factor distância, quer geográfica, quer cultural, tem sido considerado um mercado periférico pelos *franchisadores* internacionais. ¹³² Como reflexo das tendências de globalização no *franchising*, também em Portugal se assiste, desde os últimos anos da década de 80, à chegada de muitos novos operadores estrangeiros.

Em alguns países desenvolvidos, o crescimento do *franchising* foi extremamente rápido, não apenas pela entrada de *franchisadores* estrangeiros, predominantemente norte-americanos, mas também pelo aparecimento de imitadores locais. ¹³³

O *franchising*, pela sua própria natureza, é uma forma muito aberta de operações. Ao *franchisado*, é tipicamente oferecido um formato padronizado de fazer negócio que incorpora o saber especializado e testado do *franchisor* e a formação, que permitem desenvolver a actividade de forma idêntica em toda a rede. Enquanto a marca pode ser legalmente protegida, o tipo de produto ou serviço e a forma geral de operar podem ser facilmente reproduzidos. Apesar de muitos *franchisadores* procurarem defender-se deste tipo de concorrência de formas muito diversas, tais como a protecção da marca; imposição de restrições de confidencialidade e de não concorrência após o termo do acordo; desenvolvimento contínuo de produtos, formato e imagem, o certo é que, tanto nos Estados Unidos como nos outros países de implantação do *franchising*, muitos conceitos de sucesso são rapidamente duplicados. Este processo nem sempre tem sido bem sucedido, talvez por se ignorar que a fachada de simplicidade é, em regra, aparente e que a

¹³¹ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, p. 25.

¹³²A implantação da rede McDonald's em Portugal, apenas em 1991, ilustra o carácter periférico do mercado português para os sistemas internacionais de *franchise*.

¹³³WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 10. Este autor analisa o caso da Austrália em que o *franchising*, particularmente na actividade a nível de retalho, cresceu significativamente para além da sua base de inspiração americana.

complexidade do sistema global permanece na obscuridade. ¹³⁴

Welch ¹³⁵ estuda o caso australiano, citando-o como exemplo do rápido florescimento de imitadores nacionais a cobrir uma ampla variedade de actividades, mas o processo repete-se em diferentes graus noutros países. A expansão desses novos *franchisadores* na Austrália foi inevitavelmente moldada pelas mesmas forças que intervieram nos Estados Unidos e que levaram os *franchisadores* a considerar a expansão internacional. O sucesso da expansão nacional fez antever maiores possibilidades e expô-los ao interesse de potenciais *franchisados* estrangeiros. No caso australiano, a reduzida dimensão do mercado nacional acelerou o processo ao impôr de imediato limites à expansão interna. Precisamente um dos mercados visados tem sido o norte-americano, não só pelo potencial do mercado, mas também pela sua receptividade ao *franchising* (Figura 2.1).

Esta tendência de crescimento da actividade de *franchisadores* não-americanos tem vindo a ser constatada em estudos recentes, tanto a nível da penetração nos respectivos mercados nacionais, como da expansão internacional. O rico, mas complexo mercado americano, visado particularmente por *franchisadores* canadianos, europeus e japoneses com conceitos desenvolvidos nos respectivos países, torna-se assim num importante recipiente da actividade global de *franchising*. ¹³⁶

1.2. Vias para o *Franchising* Internacional

Welch ¹³⁷ sugere algumas vias pelas quais as empresas podem entrar em operações de *franchising* internacional, combinando duas variáveis: a experiência anterior no *franchising* e a experiência anterior em *marketing* internacional, como se pode ver na Figura 2.2. Apesar de não haver pesquisa empírica para confirmar que padrão prevalece, o autor, baseando-se na experiência australiana e na análise

¹³⁴ *Ibidem*, p. 10.

¹³⁵ *Ibidem*, pp. 7-18.

¹³⁶ ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, pp. 26-27.

¹³⁷ WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, pp. 11-14.

de casos concretos, afirma que seria o de a experiência nacional preceder o envolvimento em operações internacionais, na mesma linha da experiência americana e que haveria boas razões para essa abordagem:

“O desenvolvimento do *franchising* frequentemente começa como uma resposta à identificação de uma oportunidade local, talvez como uma adaptação de um conceito de *franchising* já a operar noutro mercado externo. De qualquer modo, a ênfase do mercado é claramente local, de início. Além do mais, o mercado local faculta um melhor ambiente para testar e desenvolver o formato de *franchising*. A retroinformação recebida do mercado e dos *franchisados* pode ser mais prontamente obtida devido à facilidade de comunicação. Os ajustamentos podem ser efectuados mais rapidamente devido ao contacto local próximo. Uma ampla variedade de pequenas alterações no formato podem ser necessárias como resultado da experiência inicial em várias áreas tais como formação, escolha de *franchisados*, selecção de locais de implantação, organização de fornecedores, promoção e decoração do estabelecimento. As fases iniciais do desenvolvimento da *franchise* representam um processo crítico de aprendizagem para o *franchisador*, não apenas sobre como adaptar o *package* global às exigências do mercado, mas também relativamente à natureza do próprio método de *franchising*. Por fim, com um *package* provado, e uma melhor compreensão das suas operações, o *franchisador* está em melhor posição para enfrentar os mercados externos e mais confiante para o fazer com o historial de sucesso nacional.”

A aprendizagem do *franchising* pode, entre outras formas, provir de uma experiência como *franchisado* ou como *master franchisado*, que constituiria a base para o estabelecimento de uma cadeia diferente e por fim a internacionalização.¹³⁸ Há que distinguir esta aprendizagem do método e posterior criação de um conceito de *franchise* original, de uma situação de usurpação da propriedade intelectual de outro *franchisador*.

¹³⁸ *Ibidem*, pp. 12-13

Apesar de a via mais provável para as operações internacionais parecer ser antecida por uma experiência nacional provada, podem existir situações que levem a que a entrada se processe de outra forma. É o caso de empresas que possuem operações internacionais que pretendem converter ao *franchising*. Essa passagem pode ser relativamente simples, dada a base já estabelecida no estrangeiro e o conhecimento do mercado. A conversão em *franchising* dessas operações em mercados externos, pode ser facilitada quando a empresa tem igualmente experiência de *franchising* a nível nacional, pois combina a experiência adquirida em *franchising*, com a de *marketing* internacional.

A via com menos probabilidades de ocorrer seria a de um *franchisor* inexperienced introduzir inicialmente o seu sistema de *franchising* num mercado externo. Tratar-se-ia de uma situação difícil de gerir com sucesso e a sua exequibilidade dependeria, mais do que em qualquer outra via, da capacidade do *franchisado* estrangeiro desenvolver o sistema. ¹³⁹

1.3. O *Franchising* dos Países em Desenvolvimento

Tem sido analisada a forma como o *franchising* se disseminou dos Estados Unidos para outros países avançados e como esses países foram capazes de assimilar e aplicar a técnica e mesmo de implantar internacionalmente esses conceitos.

A crescente penetração das redes de *franchise* em mercados mais diversificados, como a que ocorre em certos países em desenvolvimento, está a criar as pré-condições para o aparecimento do tipo de efeito de demonstração já verificado nos países desenvolvidos. Assim, já despontaram algumas versões locais, sendo de prever que surja no futuro um maior número de cadeias desenvolvidas localmente e que se inicie a internacionalização das redes. O alcance limitado do sector terciário/retalho nesses países é considerado como uma força restritiva ao desenvolvimento deste processo, mas que pode ser superado pelo facto de nos países avançados, o *franchising* ser um método amplamente testado e aceite, com fortes estruturas de apoio. ¹⁴⁰

¹³⁹ *Ibidem*, pp. 11-14.

¹⁴⁰ *Ibidem*, p. 17.

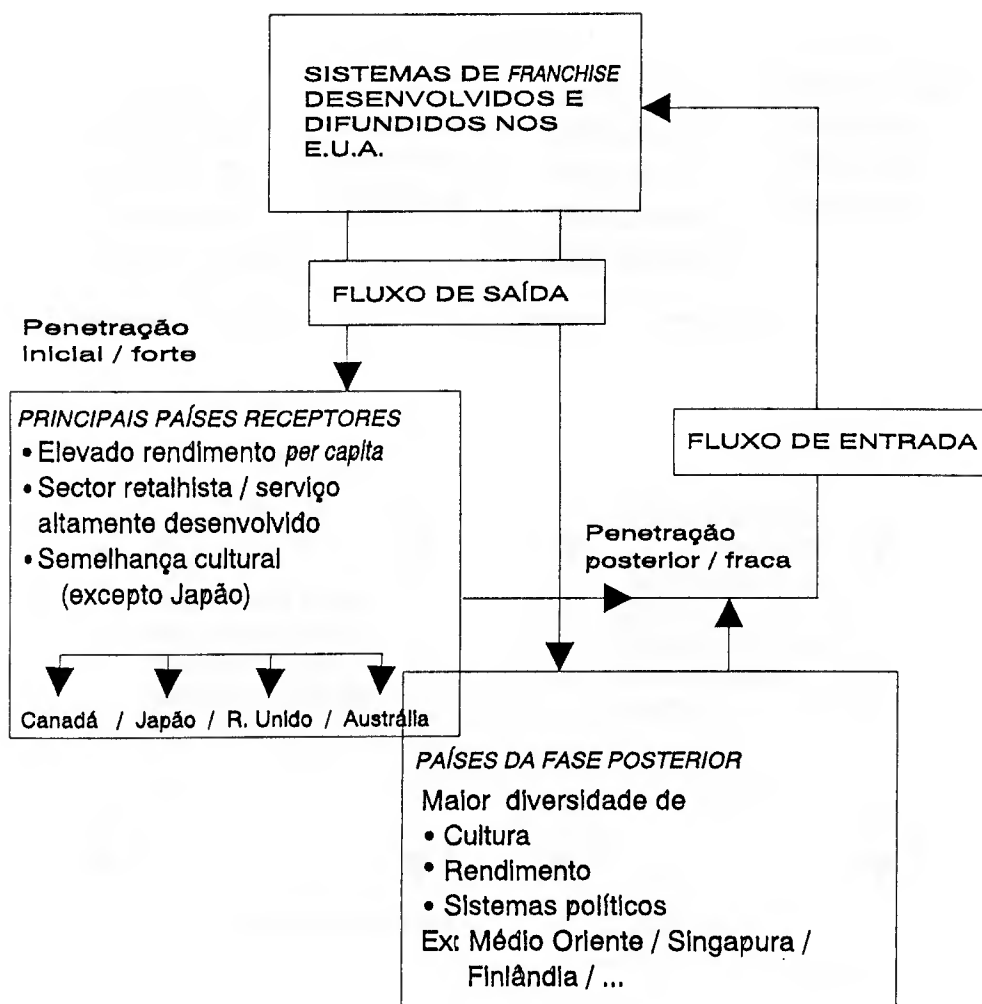


FIGURA - 2.1 Difusão Internacional do *Franchising*

(Adaptado de WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 11)

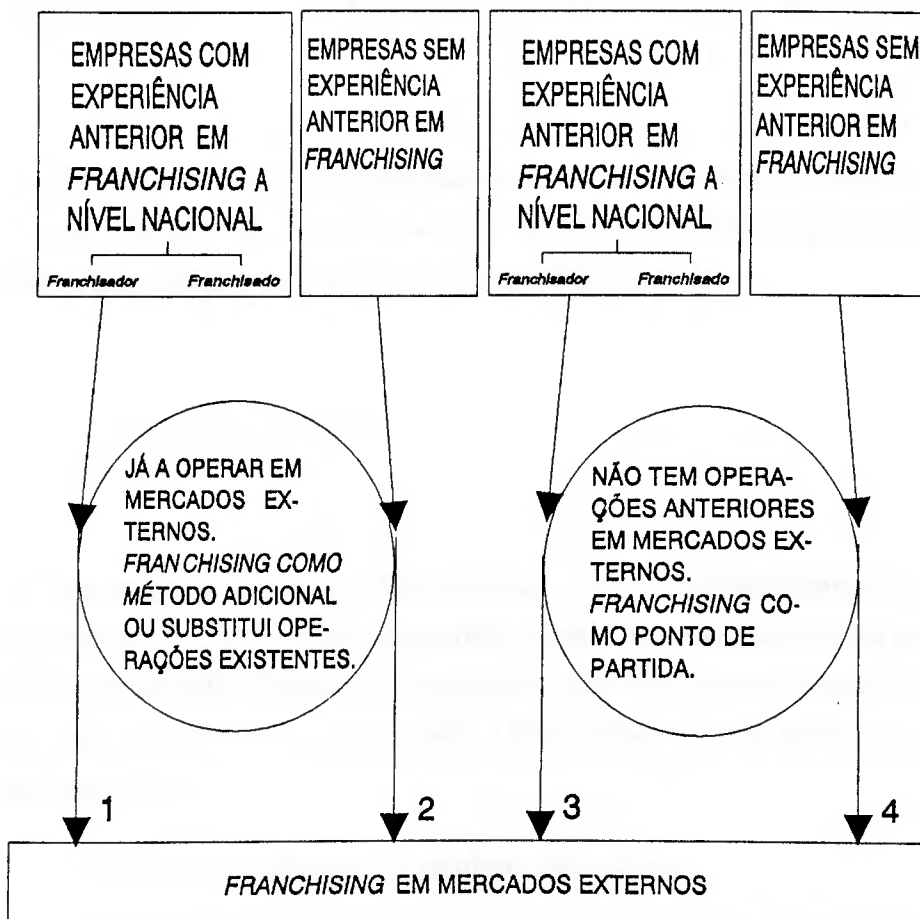


Figura - 2.2 Vias Potenciais para o *Franchising* Internacional

(Adaptado de WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *opus cit.*, p. 12)

2. MÉTODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA *FRANCHISE*

Se o *franchisador* decide internacionalizar através da concessão de *franchises*, pode optar por diferentes métodos que incluem: o *franchising* directo, os acordos de *master franchise* e os acordos de *joint venture*.

2.1. *Franchising* Directo

No *franchising* directo, o *franchisador* concede directamente a *franchise* ao *franchisado* situado num país estrangeiro, sem a intervenção de uma terceira parte. Este relacionamento directo é formalizado por um acordo unitário de *franchise* entre o *franchisador* e o *franchisado*. Este método pode assumir uma das três formas seguintes:

- . *Franchising* directo de unidade individual.
- . Concessão de *franchises* através de filial ou de subsidiária.
- . Acordos de desenvolvimento.¹⁴¹

2.1.1. *Franchising* Directo de Unidade Individual

Através desta forma de *franchising*, o *franchisador* concede directamente a *franchise* de uma unidade operacional individual a um *franchisado*, num país estrangeiro, de forma idêntica à atribuição feita a nível nacional.

Esta forma pode ser convidativa para o *franchisador* nacional bem estabelecido que pretende expandir-se internacionalmente, porque permite manter um

¹⁴¹KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. IV, secção V, p. 1.

controlo total do seu sistema de *franchise* e da sua marca, na medida em que tem uma relação directa com o *franchisado*, através do seu próprio pessoal que está familiarizado com o sistema de *franchise*, com a filosofia e com a cultura do *franchisador*. Uma outra vantagem será de, a longo prazo, constituir, provavelmente, a forma mais rendível de *franchise*, considerando que, por um lado, o *franchisador* retém a totalidade das remunerações pagas pelos *franchisados* e por outro, não suporta os custos de uma implantação local ou de acções de formação no país do *franchisado*.¹⁴²

Por outro lado, a *franchise* directa coloca alguns problemas ao *franchisador*. A gestão torna-se mais pesada à medida que aumenta o número de países e de *franchises*. Devido à falta de supervisão, é difícil para o *franchisador* exercer um controlo adequado sobre a forma como está a ser usado o sistema e a marca no país estrangeiro. Com frequência, o estabelecimento de uma unidade piloto é impraticável, o que dificulta ao *franchisador* adaptar o sistema de *franchise* às condições locais do país estrangeiro. Difícil é, também, servir adequadamente o *franchisado* e proporcionar-lhe formação, em particular se o idioma é diferente e a distância geográfica entre os países é grande.¹⁴³

Em síntese, a aplicabilidade do *franchising* directo de unidade individual verifica-se:

- (1) Quando a actividade do *franchisador* no país estrangeiro comporta um número limitado de unidades *franchisadas*. Será a solução ideal para operações pontuais ou de prestígio, em que o *franchisador* visa estar representado em dado mercado que não justifica um maior envolvimento.
- (2) Quando os dois países são geograficamente próximos e as comunicações entre ambos se efectuam com facilidade.
- (3) Quando as diferenças entre os dois países relativamente à cultura, hábitos, idioma, legislação e práticas comerciais são reduzidas.

¹⁴² *Ibidem*, p. 2.

¹⁴³ *Ibidem*, pp. 3-4.

- (4) Quando o facto de não desenvolver directamente a actividade ou de não possuir uma implantação permanente no país estrangeiro, comportar benefícios fiscais para o *franchisador*. ¹⁴⁴

2.1.2. Estabelecimento de Filial ou de Subsidiária

O *franchisador* pode estabelecer uma filial ou uma subsidiária no país alvo que actuará como *franchisador*, atribuindo *franchises* nesse país. Desta forma, a subsidiária ou filial entra num acordo unitário de *franchise* directamente com o *franchisado* para estabelecer a unidade de *franchise*.

A opção entre uma filial ou uma subsidiária num país estrangeiro fundamenta-se, geralmente, em considerações de ordem fiscal. A atitude dos *franchisadores* na implantação internacional tem sido a preferência pela utilização de subsidiária, podendo considerar-se que o uso de filial é uma excepção. ¹⁴⁵

Um outro aspecto a considerar é a propriedade das marcas registadas. Os *franchisadores* podem pretender reter a propriedade da marca, opondo-se à sua transferência para a subsidiária. Isto cria problemas em alguns países em que a legislação proíbe o sub-licenciamento de marcas registadas. Já, quando se trata de uma filial, não surgem estas dificuldades, visto que será o *franchisador*, que é proprietário da marca registada, a conceder a sua utilização aos *franchisados*. ¹⁴⁶

Para o *franchisador*, as vantagens da implantação de filial ou de subsidiária são similares às que se apresentam quando opta *franchisar* unidades individuais directamente a partir do seu país. Contudo, atendendo às suas especificidades, este método permite controlar melhor o desenvolvimento de *franchise* no estrangeiro, criar unidades piloto próprias e estabelecer condições para a prestação de formação no país estrangeiro. Esta forma de implantação serve de indicação a potenciais

¹⁴⁴GAST, Oliver, "Les Conditions Préalables au Développement International d'une Franchise", *Revue Française du Marketing*, nº 107, Março-Abril 1986, p. 98 e KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. V, secção II, pp. 1-2.

¹⁴⁵KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. V, secção III, p. 1.

¹⁴⁶*Ibidem*, p. 1.

franchisados, bancos e a outros interessados, quanto à seriedade e comprometimento do *franchisador* em promover o desenvolvimento do seu sistema nesse país.¹⁴⁷

Os inconvenientes desta escolha residem na importância dos investimentos a efectuar pelo *franchisador* e nos inerentes riscos de erros de julgamento feitos sobre o mercado em causa.¹⁴⁸

Esta opção, apesar de ser mais versátil, continua a adaptar-se melhor a países com padrões culturais, práticas comerciais e idiomas idênticos, uma vez que o *franchisador* ainda não interpôs, entre ele e o *franchisado*, uma terceira entidade, totalmente conhecedora e integrada no mercado alvo. Esta via adequa-se melhor ao *franchisador* que dispõe de recursos humanos e financeiros para estabelecer no estrangeiro uma organização própria encarregue de implantar e controlar o sistema de *franchise* e a forma como as marcas registadas são usadas.¹⁴⁹

2.1.3. Acordos de Desenvolvimento

Através de acordos de desenvolvimento, o *franchisador* concede ao *franchisado*,¹⁵⁰ geralmente um nacional do país estrangeiro alvo, direitos exclusivos de ele próprio estabelecer e operar um certo número de unidades de *franchise* num dado território. No contexto internacional, o território exclusivo concedido é tipicamente todo um país, mas, nalguns casos, parte dele.

O acordo de desenvolvimento não deve conter a concessão do direito de utilizar o sistema de *franchise* e as marcas registadas. Esses direitos serão atribuídos ao

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 2.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 3.

¹⁴⁹ *Ibidem*, pp. 1-2.

¹⁵⁰ Na terminologia anglo-saxónica as designações recomendadas para descrever as partes de um acordo de desenvolvimento são “franchisor” (*franchisador*) e “developer” e as partes do acordo unitário de *franchise* firmado na sequência de um acordo de desenvolvimento são descritas como “franchisor” (*franchisador*) e “franchisee” (*franchisado*). Esta terminologia é sugerida em KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising: Commonly Used Terms*, Londres, International Bar Association, 1989. Em português não existe um termo que adequadamente expresse o conceito de “developer” pelo que o designaremos por *franchisado*, especificando sempre o contexto em que é usado.

franchisado por um acordo unitário de *franchise*, celebrado para cada estabelecimento. Königsberg ¹⁵¹ recomenda que cada estabelecimento *franchisado* seja regido por um acordo unitário de *franchise*, visando salvaguardar o signatário do acordo de desenvolvimento que pode estar em falta relativamente a um acordo unitário de *franchise* ou ao acordo de desenvolvimento, mas isso não significaria a cessação dos estabelecimentos *franchisados* com bom desempenho, cujos acordos permaneceriam em vigor pelo período e condições acordados.

O *franchisador*, no âmbito dos acordos de desenvolvimento, exige, geralmente, como contrapartida da concessão de direitos exclusivos, que o seu parceiro estabeleça e opere um número fixo ou um número mínimo de unidades *franchisadas* em cada ano de duração do acordo. Esse número é, em regra, orientado pelas estimativas efectuadas pelo *franchisador* quanto ao número de estabelecimentos necessários para saturar o território exclusivo. ¹⁵²

Os acordos de desenvolvimento apresentam as mesmas vantagens gerais dos outros dois métodos de *franchising* directo. Este método tem, para o *franchisador*, algumas vantagens específicas como a de se relacionar com apenas um ou com um número bastante limitado de *franchisados* mais qualificados, possuindo, geralmente, consideráveis meios financeiros e gestores competentes afectos à operação, o que reduz o envolvimento do *franchisador* e as exigências em meios humanos e financeiros, tornando mais fácil a gestão global do sistema de *franchise*. ¹⁵³

Contudo, este método exige um cuidado particular na selecção do parceiro, atendendo a que o fracasso do acordo de desenvolvimento internacional envolve, com frequência, todos os estabelecimentos do sistema num país. É difícil encontrar um *franchisado* que satisfaça as consideráveis exigências humanas e financeiras colocadas para que estabeleça uma rede própria. Outro aspecto negativo deste método é a exploração dos estabelecimentos por gestores não-proprietários, o que tira, parcialmente, o espírito empresarial associado ao *franchising*. ¹⁵⁴

O acordo de desenvolvimento é adequado quando o *franchisador* pretende que, no país alvo, actue um número limitado de *franchisados* e deseje assegurar o

¹⁵¹KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. VII, secção III, p. 2.

¹⁵²*Ibidem*.

¹⁵³*Ibidem*, cap. V, secção IV, p. 2.

¹⁵⁴*Ibidem*.

controlo directo sobre o sistema de *franchise* e o uso das marcas registadas.¹⁵⁵

2.2. Acordos de *Master Franchise*¹⁵⁶

Claude Nègre¹⁵⁷ define *master franchise* internacional como sendo a “técnica pela qual uma empresa *franchisadora* concede, a partir do seu país de origem, o direito a uma outra empresa de explorar o seu conceito de *franchise* nos limites territoriais ou regionais de um país estrangeiro com a missão de o desenvolver, utilizando a técnica de *franchising*, segundo os seus métodos e no quadro de uma estratégia de desenvolvimento previamente definida, em contrapartida de uma remuneração em pagamentos iniciais e proporcionais.”

Este autor prossegue, especificando que por conceito de *franchise* entende ser o conjunto dos sinais aglutinadores da clientela, tais como a marca, o grafismo, o *design* ou o ponto de venda, assim como o conjunto dos elementos constitutivos do *know-how* incluídos no *package* de origem, sujeito a eventuais adaptações.

Assim, os acordos de *master franchise* envolvem a concessão de direitos exclusivos pelo *franchisador* ao *master franchisado*, de possuir e operar ou sub-*franchisar* a terceiros, a propriedade e operação de unidades no território exclusivo atribuído. A característica distintiva destes acordos é a capacidade do *master franchisado* actuar como *franchisador* no território estrangeiro, usando o sistema de *franchise* e marcas registadas ou licenciando o seu uso a uma terceira parte denominada sub-*franchisado*.¹⁵⁸

¹⁵⁵*Ibidem*, p. 1.

¹⁵⁶Internacionalmente não há unanimidade quanto à terminologia a adoptar para identificar os intervenientes num acordo de *master franchise*. Os termos sugeridos por KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising: Commonly Used Terms*, *opus cit.*, para as partes do acordo de *master franchise* são “franchisor” (*franchisador*) e “sub-franchisor” (sub-*franchisador*) e para as partes do acordo unitário firmado na sequência do acordo de *master franchise* são “sub-franchisor” (sub-*franchisador*) e “sub-franchisee” (sub-*franchisado*). A Associação Portuguesa da Franchise bem como os operadores nacionais designam o “sub-franchisor” por *master franchisado*.

¹⁵⁷NÈGRE, Claude, *Master Franchise*, Paris, Fédération Française de la Franchise, s.d., p. 7.

¹⁵⁸KONIGSBERG, Alexander, S., *International Franchising*, *opus cit.*, cap. VIII, secção I, p. 1.

Os acordos de *master franchise* ¹⁵⁹ reflectem a negociação comercial entre o *franchisador* e o *master franchisado* para:

- . avaliar a viabilidade e introduzir o sistema no país alvo;
- . promover o crescimento da rede de *franchise* no país estrangeiro; e
- . formar e orientar o *master franchisado* para se tornar no *franchisador* no território alvo, o que envolve não só o recrutamento, mas também toda a gama de serviços, quer iniciais, quer com carácter de continuidade, a serem prestados. ¹⁶⁰

O *master franchising* é, provavelmente, o método mais utilizado para concessão de *franchises* internacionalmente. ¹⁶¹ Walker ¹⁶² concluiu, numa pesquisa empírica, que 50% dos *franchisadores* participantes no inquérito aplicavam acordos de *master franchise* para estabelecerem os seus sistemas internacionalmente. Relativamente a este tipo de estatísticas, pensa-se que o factor que distorce a imagem é a concessão de *franchises* directas no Canadá e que a sua exclusão conduziria a um aumento significativo dessa percentagem. ¹⁶³ O *master franchising* é um método privilegiado pelos norte-americanos na implantação dos seus sistemas de *franchise* no Japão e na Europa. ¹⁶⁴

¹⁵⁹Contrariamente ao que sucede com os acordos unitários de *franchise*, que são contratos de adesão padronizados e que dificilmente comportam adaptações a situações particulares, os contratos de *master franchise* são todos negociados. Contudo, os princípios fundamentais devem permanecer inalteráveis como sucede em todas as transacções de *franchise*. Veja-se KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. IX, secção II, p. 1.

¹⁶⁰MENDELSON, Martin, *How to Franchise Internationally*, Londres, Franchise World, 1989, p. 22.

¹⁶¹Apenas foi possível o acesso a informação referente à expansão internacional dos sistemas norte-americanos, para os quais, o *master franchising* é o método mais popular. Veja-se INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988-1990*, opus cit., p. 98.

¹⁶²WALKER, Bruce J., *A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems*, opus cit., p. 8.

¹⁶³MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, opus cit., p. 198.

¹⁶⁴NÈGRE, Claude, *Master Franchise*, opus cit., p. 1.

2.2.1. Vantagens e Desvantagens

Muitos *franchisadores* optam pelo *master franchising* devido ao crescimento acelerado que viabiliza. Para isso contribui o substancial investimento feito pelo *master franchisado* que permite ampliar a base financeira da operação, ao mesmo tempo que limita o envolvimento e o risco financeiro do *franchisador*. O *master franchisado*, sendo responsável pelo recrutamento, apoio e formação dos *franchisados* num dado território, assume a gestão operacional da rede no país alvo. Assim, o *franchisador* terá contactos directos com apenas uma entidade, limitando as exigências colocadas ao seu pessoal de gestão. Outro aspecto de relevo é a capacidade do *master franchisado* servir eficazmente todo o território, devido ao seu conhecimento local profundo.¹⁶⁵

Para o *franchisador*, a maior desvantagem deste método tem a ver com a cedência do controlo do seu sistema de *franchise* e da marca registada no país estrangeiro, ao *master franchisado*, que o torna vulnerável à degradação dos padrões impostos para o sistema, na rede dirigida pelo *master franchisado*. É difícil recrutar o *master franchisado* ideal que satisfaça o perfil financeiro e técnico e, simultaneamente, aceite a contínua supervisão e controlo exercidos pelo *franchisador*. Em caso de fracasso do *master franchisado*, toda a rede, no país alvo, seria afectada e exigiria que o *franchisador* assumisse o controlo.¹⁶⁶

Em caso de cessação do acordo, são colocadas dificuldades adicionais ao sistema, se o *master franchisado* for o proprietário ou o inquilino das instalações onde os estabelecimentos *franchisados* estão implantados. É também difícil fazer cumprir as cláusulas de confidencialidade e de não concorrência, após o termo do acordo. Uma outra desvantagem deste método, quando comparado com o *franchising* directo, é que restringe as contribuições financeiras recebidas pelo *franchisador*, ao remunerar o *master franchisado* com uma parcela substancial dos direitos de entrada e das prestações periódicas recebidos das unidades *franchisadas*, apesar disto ser atenuado pelos menores custos em que o *franchisador* incorre.¹⁶⁷

¹⁶⁵KONIGSBERG, Alexander, S., *International Franchising*, opus cit., cap. V, secção V, p. 2.

¹⁶⁶*Ibidem*, pp. 2-3.

¹⁶⁷*Ibidem*, pp. 3-4.

O *master franchising* é particularmente adequado às seguintes situações:

- (a) Quando o *franchisador* não dispõe de recursos financeiros e humanos suficientes para *franchisar* directamente no país estrangeiro ao ritmo que a sua estratégia impõe.
- (b) Quando a distância entre os dois países é de tal forma significativa que torna incomportável o custo de uma intervenção directa.
- (c) Quando diferentes características locais apelam para a intervenção de um parceiro sério, experiente e integrado na realidade local do país alvo.¹⁶⁸

2.2.2. Remunerações do *Franchisador*

Os acordos de *master franchise* prevêm, geralmente, que o *master franchisado* remunere o *franchisador* nas modalidades seguintes:

- (1) Remuneração pela aquisição dos direitos de *master franchise*.
- (2) Uma parcela dos direitos de entrada a pagar pelos sub-*franchisados* ao *master franchisado* quando é firmado cada acordo unitário de *franchise*.
- (3) Uma parcela das remunerações periódicas (*royalties*) a pagar por cada sub-*franchisado* ao *master franchisado* ao longo da vigência de cada acordo unitário de *franchise*.¹⁶⁹

É frequente ser exigida uma remuneração injustificadamente elevada pela aquisição dos direitos de *master franchise*.¹⁷⁰ Uma forma de o *franchisador* demonstrar ao *master franchisado* o seu comprometimento com o desenvolvimento do sistema no país alvo e com o desejo de estabelecer uma relação de longo prazo, poderá ser, fixar essa remuneração inicial de forma equilibrada, não exigindo um esforço financeiro demasiado elevado do *master-franchisado* na fase inicial de desenvolvimento do sistema, apostando, sim, na remuneração periódica associada ao desempenho futuro da rede.

¹⁶⁸ *Ibidem*, p. 1.

¹⁶⁹ *Ibidem*, cap. VIII, secção X, p. 1.

¹⁷⁰ MENDELSON, Martin, *How to Franchise Internationally*, opus cit., p. 28.

2.2.3. Concessão de Direitos Exclusivos

A estratégia internacional global de *marketing* do *franchisador* é determinante para a atribuição de direitos exclusivos. Ao optar pelo *master franchising*, está implícita a atribuição de direitos exclusivos como contrapartida pelo investimento e pelo envolvimento exigidos ao *master franchisado*.

Na negociação da área do território exclusivo a ser atribuído, geralmente, o *master franchisado* pressiona o *franchisador* a atribuir o maior território possível e a incluir mais de um país. Para que o *franchisador* tire o mais amplo partido das potenciais vantagens deste método, deve assegurar-se que o *master franchisado* é conhecedor e tem experiência local, assim como capacidade em termos de recursos humanos e financeiros para cumprir os objectivos estabelecidos para o território.¹⁷¹

A atribuição de territórios exclusivos, não fundamentada nesta lógica, pode ter o efeito de “esterilização” da área que está cativa do *master franchisado* e não é por ele explorada por se tratar de um mercado diferente, que acaba por ser negligenciado.¹⁷²

2.2.4. Esquema de Desenvolvimento Mínimo

Ao conceder direitos exclusivos de operar num território, o *franchisador* fica inteiramente dependente do *master franchisado* para desenvolver a rede de *franchise* no país alvo. Como consequência, a exclusividade está normalmente associada a um critério de desempenho e pode ser perdida se o nível previsto não for atingido. Quando o território exclusivo incluir mais de um país ou puder ser dividido em áreas distintas, o *franchisador* pode desejar um esquema de desenvolvimento mínimo para cada área, com o intuito de assegurar o desenvolvimento a longo prazo da rede, não permitindo a já referida “esterilização” de áreas.¹⁷³

¹⁷¹KONIGSBERG, Alexander, *International Franchising*, opus cit., cap. VIII, secção II, p. 1.

¹⁷²MENDELSON, Martin, *How to Franchise Internationally*, opus cit., p. 25.

¹⁷³KONIGSBERG, Alexander, S., *International Franchising*, opus cit., cap. VIII, secção III, pp. 1-5.

É difícil fixar um esquema de desenvolvimento mínimo que seja realista e equitativo, devido aos interesses divergentes das partes e aos riscos associados ao desenvolvimento de conceitos de *franchise*, frequentemente não testados ou desconhecidos localmente.

2.2.5. Acordos de Período Probatório ¹⁷⁴

Na negociação dos acordos de *master franchise* internacionais, tem sido uma constante a identificação de conflitos de interesse entre *franchisador* e *master franchisado* em duas áreas associadas com:

- (a) O montante da prestação inicial a ser pago ao *franchisador* pelo *master franchisado*, como remuneração pela entrada no acordo de *master franchise*.
- (b) O número de estabelecimentos *franchisados* que o *master franchisado* deve abrir durante cada ano de duração do acordo de *master franchise* de forma a manter os direitos de exclusividade atribuídos. ¹⁷⁵

Os acordos de período probatório pretendem conciliar os interesses opostos das partes, permitindo que o *master franchisado* tenha a possibilidade de testar o sistema de *franchise* antes de se comprometer com o pagamento de uma prestação inicial elevada pela *master franchise* e com um programa de desenvolvimento agressivo. É, assim, possível reduzir o factor risco, assumido pelo *master franchisado*, associado à implantação de um sistema de *franchise* não testado e muitas vezes desconhecido no país recipiente. ¹⁷⁶

Através de acordos de período probatório, o *master franchisado* compromete-se a abrir um número determinado de estabelecimentos *franchisados* num território exclusivo, dentro de um período específico de tempo, para testar a adequação e aceitação do sistema de *franchise*. Se a experiência for positiva, as partes

¹⁷⁴Tradução proposta para *Test Period Agreements*.

¹⁷⁵KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., cap. XII, secção I, p. 1.

¹⁷⁶*Ibidem*, cap. XII, secção II, pp. 1-5.

entrarão num acordo de *master franchise*. Só nesta fase, será exigido ao *master franchisado* o pagamento de uma prestação inicial pela *master franchise*, cujo montante estará justificado, bem como o ritmo do programa de desenvolvimento, na medida em que os resultados dos acordos de período probatório se mostrem satisfatórios. O acordo permite que o *master franchisado* aceite a prestação inicial como equitativa para as partes e dá-lhe confiança através da experiência adquirida com a operação do sistema durante a vigência do acordo. ¹⁷⁷

2.2.6. Adaptação do Sistema de *Franchise*

Quando as condições, em dado mercado externo, forem substancialmente diferentes das que prevalecem no país do *franchisador*, poderá ser necessário adaptar o sistema de *franchise* para viabilizar ou facilitar a sua implantação. O *franchisador* poderá mesmo solicitar ao *franchisado* que sugira essas alterações e adaptações, fixando os seus limites de forma a garantir a homogeneidade de imagem a nível mundial. São particularmente críticas as adaptações no sistema de *franchise* que resultem numa alteração na natureza ou orientação geral do sistema. ¹⁷⁸

O grau de adaptação que o sistema de *franchise* requer e a necessidade de prestação de formação e assistência aos sub-*franchisados* irão condicionar a necessidade de o *master franchisado* estabelecer uma ou mais unidades piloto durante um certo período de tempo, após celebrar o contrato de *master franchise*. Dependendo da natureza do negócio a *franchisar*, essa unidade piloto poderia ser igualmente usada pelo *master franchisado* para testar novos produtos.

2.3. Acordos de *Joint Venture*

O *franchisador* entra num acordo de *joint venture* com um parceiro, geralmente um nacional do país estrangeiro alvo. A empresa criada na sequência deste

¹⁷⁷ *Ibidem*, cap. XII, secção VI, p. 1.

¹⁷⁸ MENDELSON, Martin, *How to Franchise Internationally*, opus cit., pp. 23-24.

acordo entra, então, num acordo de desenvolvimento ou num acordo de *master franchise* com o *franchisador* e terá por objectivo o estabelecimento da rede de *franchise* no país estrangeiro.¹⁷⁹

Através do acordo de desenvolvimento, o *franchisador* concede à empresa em *joint venture*, na sua qualidade de *franchisada*, o direito exclusivo de desenvolver e possuir todas as unidades *franchisadas* que venham a operar nesse país estrangeiro.¹⁸⁰

No caso mais usual de acordo de *master franchise*, o *franchisador* concede à empresa em *joint venture*, na sua qualidade de *master franchisado*, direitos exclusivos de desenvolver e possuir unidades *franchisadas* e direitos exclusivos de sub-*franchisar* unidades do sistema no país em causa.¹⁸¹

Ao entrar num acordo de *joint venture*, o *franchisador* poderá pretender tirar partido dos conhecimentos do seu parceiro relativamente à legislação, práticas comerciais, cultura, idioma e outras particularidades do país onde se pretende estabelecer a rede de *franchise*. Um dos motivos que, com frequência, é decisivo para a escolha deste método, é o poder ser a forma mais fácil de negociar e de penetrar em certos mercados em face da legislação aí vigente. É uma forma de partilha de riscos no estabelecer da rede no país estrangeiro.¹⁸²

Grande parte das desvantagens associadas têm a ver com a natureza do acordo de *joint venture*, no qual há um claro conflito de interesses entre os parceiros. Isto é agravado pelo papel que o *franchisador* tem neste tipo de acordo e que leva a que a sua prioridade nem sempre seja o interesse da empresa em *joint venture*.¹⁸³

Os acordos de *joint venture* adequam-se, geralmente, a situações idênticas às que levam a operar em acordos de *master franchise*. Contudo, há situações específicas que apelam particularmente a este método, tais como:

- Quando as exigências legais colocadas por alguns países tornam esta alternativa a única viável para o *franchisador*.

¹⁷⁹O território exclusivo atribuído é tipicamente todo um país.

¹⁸⁰KONIGSBERG, Alexander, S., *International Franchising, opus cit.*, cap. X, secção I, p. 3.

¹⁸¹*Ibidem*.

¹⁸²*Ibidem*, cap. V, secção VI, pp. 1-2.

¹⁸³*Ibidem*, pp. 2-3.

- Quando o *franchisador* pretende participar financeiramente na rede *franchisada* a ser criada no país estrangeiro e, ao mesmo tempo, limitar os riscos do empreendimento.
- Quando o parceiro da *joint venture* possuir recursos financeiros ou conhecimento e capacidade para desenvolver o negócio no país alvo, que o *franchisador* considera útil para a expansão do sistema. ¹⁸⁴

3. TENDÊNCIAS NO *FRANCHISING* INTERNACIONAL

Apesar da escassez de estatísticas e de trabalhos de investigação na área do *franchising* internacional, são patentes algumas tendências com importantes implicações estratégicas e táticas para os *franchisadores* que visem uma implantação global:

1. O *franchising* tornou-se num método provado de distribuição de bens e serviços, tanto nos mercados nacionais, como em mercados internacionais, prevendo-se que o número de *franchisadores*, que visa uma expansão global, continue a crescer. ¹⁸⁵

Alguns factores contribuem para o desenvolvimento das redes com vocação internacional, nomeadamente:

- (a) A emergência de tipologias de consumo transnacionais. À medida que as necessidades e hábitos dos consumidores se tornam mais uniformes, o *franchising* conquista mais aceitação por todo o mundo. ¹⁸⁶
- (b) O crescimento de uma economia de serviços, tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento, a que o *franchising* responde particularmente bem. ¹⁸⁷

¹⁸⁴ *Ibidem*, p. 1.

¹⁸⁵ *Ibidem*, cap. I, p. 1.

¹⁸⁶ THE NAISBITT GROUP, *The Future of Franchising - Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, opus cit., p. 21.

¹⁸⁷ ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, opus cit., p. 24.

(c) O crescimento do poder de compra discricionário em muitos países. ¹⁸⁸

2. As operações internacionais dos sistemas de *franchise* norte-americanos tendem a crescer rapidamente. À medida que se atinge a saturação do mercado americano e os *franchisadores* enfrentam uma concorrência acrescida por novos *franchisados* e locais de implantação adequados, aumenta a percentagem relativa de abertura de estabelecimentos internacionais. Um número crescente de *franchisadores* americanos declara que as receitas e lucros provenientes das operações internacionais se estão a tornar realmente significativos. ¹⁸⁹

Esta tendência significa uma concorrência acrescida nos mercados de implantação das redes de *franchise* americanas.

3. Assiste-se ao crescimento da actividade de *franchisadores* não-americanos, inclusivé de países em vias de desenvolvimento, que se expandem não apenas nos seus mercados nacionais, mas também em mercados externos, em que se inclui o rico, mas complexo, mercado americano. ¹⁹⁰

4. Certos mercados assumem uma importância crescente para os *franchisadores* globais:

- (a) A Europa ocidental, em particular devido à iminência do Mercado Único de 1993.
- (b) Os países da Orla do Pacífico, pela sua crescente vitalidade económica.
- (c) Os países da Europa Central e de Leste pelas oportunidades inesperadas que poderão apresentar. ¹⁹¹

¹⁸⁸ *Ibidem*.

¹⁸⁹ THE NAISBITT GROUP, *The Future of Franchising - Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, *opus cit.*, pp. 21-23 e ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, pp. 23-25.

¹⁹⁰ WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise Systems Use in International Operations", *opus cit.*, pp. 10-17 e ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, pp. 26-27.

¹⁹¹ ZEIDMAN, Philip F. no prefácio de KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising*, *opus cit.*, p. 27.

5. Por efeito das disposições do Acto Único Europeu visa-se a eliminação completa das barreiras internas entre os países da Comunidade Europeia até final de 1992. Assim, a Europa de 1993 constituirá uma oportunidade de expansão, não só para as redes de *franchise* europeias, que poderão operar em segmentos mais alargados, mas também para as redes de terceiros países, particularmente dos Estados Unidos. ¹⁹²

Contudo há a considerar que, apesar de uma apreciável uniformização a atingir pela eliminação das barreiras físicas (como o movimento de pessoas e bens), técnicas (como especificação de produtos e qualificações profissionais) e fiscais (como a harmonização das taxas fiscais), manter-se-ão algumas diferenças vitais no seio da Comunidade Europeia, que continuarão a exigir alguma adaptação dos sistemas de *franchise* às condições locais, nomeadamente:

- Barreiras linguísticas.
- Legislação local que possa ter impacto no *franchising*, apesar da legislação comercial dever ser estandardizada.
- Diferenças culturais e de estilo de vida.
- Os gostos e hábitos dos habitantes de cada país continuarão a ser distintos.
- Características nacionais. ¹⁹³

¹⁹²FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE, *La Franchise en Europe*, opus cit..

¹⁹³ABELL, Mark, *The Franchise Option - A Legal Guide*, opus cit., pp. 102-103 e MENDEL-SOHN, Martin, *How to Franchise Internationally*, opus cit., p. 15.

CAPÍTULO III

TRABALHO DE CAMPO

1. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

Em Portugal, o *franchising* registou um rápido crescimento a partir dos últimos anos da década de 80, tendo-se assistido à expansão das redes e à chegada de muitas marcas novas de origem estrangeira. Apesar da inexistência de estatísticas, é frequente afirmar-se que os conceitos nacionais parecem ser pouco significativos, quer em número, quer em representatividade, e que se regista a internacionalização de um número muito restrito.

A Associação Portuguesa da Franchise procurou elaborar um reportório de todas as marcas associadas a sistemas de *franchise* que, até ao final de 1990, estivessem presentes em Portugal. Daí resultou uma lista de 88 marcas, das quais 76 são conceitos de origem estrangeira, tendo sido feita a advertência de que nem todas estariam a operar em regime de *franchise* a nível nacional.¹⁹⁴ Para além dessa lista pouco mais está publicado sobre a realidade do *franchising* em Portugal.

O propósito desta pesquisa foi, essencialmente, caracterizar e avaliar alguns aspectos qualitativos seleccionados da implantação do *franchising* em Portugal e do processo de internacionalização das redes nacionais. Restringiu-se o âmbito do trabalho ao *business format franchising* e a sua condução foi feita na óptica do *franchisador*.

¹⁹⁴COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., pp. 28-29. Sendo a listagem de marcas que surge neste Anuário, a primeira tentativa de inventariação exaustiva das marcas associadas a sistemas de *franchise* implantados em Portugal, é admitido pela Associação Portuguesa da Franchise que se possam verificar algumas omissões, embora pouco significativas.

1.1. OBJECTIVOS DA PESQUISA

Alguns objectivos específicos orientaram a condução deste trabalho:

- (1) Identificar os métodos empregues por marcas estrangeiras que, tradicionalmente, operam em regime de *franchise* para penetração dos seus conceitos em Portugal.
- (2) Identificar os factores motivadores que levaram as empresas nacionais a optar pelo *franchising*.
- (3) Identificar e caracterizar os procedimentos para implantação das redes nacionais e estrangeiras a nível nacional.
- (4) Identificar os problemas específicos do *franchising* em Portugal, na óptica do *franchisador*.
- (5) Avaliar a actuação das redes de *franchise* em Portugal e perspectivar a sua evolução para os próximos cinco anos.
- (6) Caracterizar as experiências de internacionalização de conceitos nacionais de *franchise* e perspectivar as tendências de expansão das redes e de internacionalização de novos conceitos.

1.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

1.2.1. Inquérito Postal

Foram elaborados dois inquéritos ¹⁹⁵, um para sistemas de *franchise* de origem nacional e outro para sistemas de origem estrangeira, com um forte núcleo comum de questões, mas procurando cada um identificar alguns aspectos específicos. No primeiro caso, a motivação para optar pelo *franchising* e a caracterização da rede a nível internacional e, no segundo caso, o método de implantação em Portugal das redes que, tradicionalmente, operam em regime de *franchise* no exterior.

A construção do questionário foi orientada pelos objectivos específicos estabelecidos inicialmente para a pesquisa e pelos trabalhos de Walker e Etzel ¹⁹⁶, de Hackett ¹⁹⁷ e de Welch ¹⁹⁸. Para pré-testar o questionário e a carta que o acompanhava foram contactados *franchisadores* nacionais e estrangeiros e pedido o parecer da Associação Portuguesa da Franchise. Foi solicitado aos *franchisadores* o preenchimento do questionário e a crítica, quer ao questionário, quer à carta que o acompanhava. Com base nos questionários preenchidos e nas sugestões apresentadas, o questionário foi ligeiramente revisto, fundamentalmente em aspectos de forma, e foram eliminadas ou alteradas algumas questões a que os *franchisadores* mostravam reservas em responder.

A população foi definida para os dois grupos visados no estudo:

- (1) Sistemas de *franchise* de origem nacional - todas as marcas associadas a sistemas de *franchise* de origem nacional com pelo menos uma unidade

¹⁹⁵Estes inquéritos são apresentados no Anexo 1, Ponto A e no Anexo 2, Ponto B.

¹⁹⁶WALKER, Bruce J. e ETZEL, Michael J., "The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures", *opus cit.*, pp. 38-46.

¹⁹⁷HACKETT, Donald W., "The International Expansion os U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *opus cit.*, pp. 65-75.

¹⁹⁸WELCH, Lawrence S., "Diffusion of Franchise Systems Use in International Operations", *opus cit.*, pp. 7-19.

franchisada em operação. O *Anuário Franchise 1991* listava 12 marcas associadas a conceitos nacionais de *franchise*.¹⁹⁹

(2) Sistemas de *franchise* de origem estrangeira - todas as marcas que no estrangeiro operam em regime de *franchise* e se encontrem presentes em Portugal, com pelo menos um estabelecimento em operação. O *Anuário Franchise 1991* considerava 76 marcas associadas a conceitos de *franchise* de origem estrangeira.²⁰⁰ À partida, foram excluídas do estudo sete marcas, duas das quais por se tratarem de *franchises* industriais²⁰¹ e as restantes por não estarem ainda presentes em Portugal, de acordo com informação da Associação Portuguesa da Franchise.

Após contactos estabelecidos com a Associação Portuguesa da Franchise, foram incluídas mais sete marcas estrangeiras e duas nacionais, para além das referidas no *Anuário Franchise 1991*.

O universo foi, assim, considerado como abrangendo 76 marcas associadas a sistemas de *franchise* de origem estrangeira e 14 marcas de origem nacional. Vieram a ser inquiridas estas 90 marcas.²⁰²

Foi decidido utilizar o inquérito postal para recolha da informação básica dos dois grupos considerados. Um número significativo de endereços e de contactos a nível da gestão de topo das empresas *franchisadoras* foram facultados pela A.P.F., tendo os restantes sido obtidos no trabalho de campo desenvolvido. Sempre que possível, o questionário foi enviado de forma personalizada, dirigido, preferencialmente, para o responsável do sistema de *franchise*, Director Geral ou Director de Marketing. O questionário foi acompanhado de uma carta que explicitava os objectivos da pesquisa e assegurava aos *franchisadores* a confidencialidade da informação fornecida, e da cópia de uma carta da Associação Portuguesa da Franchise de apoio a esta pesquisa e de apelo à participação.

Duas semanas após o envio dos questionários, foi expedida uma carta de insistência a todos os sistemas de *franchise* que ainda não haviam participado. Do

¹⁹⁹COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, opus cit., pp. 28-29.

²⁰⁰*Ibidem*.

²⁰¹Nesta fase foram excluídas as *franchises* industriais COCA-COLA e YOPLAIT.

²⁰²As listagens das marcas inquiridas são apresentadas no Anexo 1, Ponto B e no Anexo 2, Ponto A.

total de 76 marcas de origem estrangeira inquiridas, foram recebidas 42 respostas. Destas foram excluídas 6, duas das quais por se tratarem de *franchises* industriais, outras duas por não se tratarem de sistemas de *franchise*, segundo as empresas contactadas, e ainda duas por não terem qualquer estabelecimento implantado em Portugal. Das 14 marcas nacionais inquiridas, foram recebidas 11 respostas e, destas, excluídas 4 por motivos diversos:

- uma das marcas por não ter ainda qualquer unidade *franchisada*, apesar de estarem implantados dois estabelecimentos próprios e de se prever para breve a concessão da primeira *franchise*;
- duas das marcas não excluem a possibilidade de virem a criar sistemas de *franchise*, mas consideram os seus sistemas embrionários, não tendo ainda qualquer calendarização definida para atribuição da 1^a *franchise*; e
- uma outra marca afirmou ter, no passado, considerado a hipótese de recorrer ao *franchising*, mas que não o pratica actualmente.

Desta forma, o universo foi reduzido para 70 marcas de origem estrangeira e 10 marcas nacionais. Foi recebido um total de 36 questionários utilizáveis provenientes de inquéritos a marcas estrangeiras, representando uma taxa de resposta de 51.4%. Para os sistemas nacionais foram recebidas 7 respostas utilizáveis a que corresponde uma taxa de respostas de 70%. A taxa global de respostas foi assim de 53.8%.

1.2.2. Programa de Entrevistas em Profundidade

Após a análise das respostas ao inquérito postal, foi elaborado um outro questionário para servir de base a um programa de entrevistas pessoais aos *franchisadores* nacionais que já tivessem seguido a via da internacionalização ou que estivessem a considerar essa hipótese.

O inquérito postal foi útil para recolher muita informação num curto espaço de tempo, mas sentiu-se que só um programa de entrevistas pessoais poderia dar

profundidade à pesquisa e evitar um questionário demasiado extenso aos sistemas nacionais de *franchise*.

Para além deste programa de entrevistas, foram estabelecidos muitos contactos pessoais com redes de *franchise* de origem estrangeira.

2. RESULTADOS DA PESQUISA

2.1. MÉTODOS DE PENETRAÇÃO EM PORTUGAL E ATRIBUTOS DOS PARTICIPANTES NO INQUÉRITO

2.1.1. Métodos de Penetração em Portugal dos Sistemas de Origem Estrangeira

De entre as 36 marcas associadas a sistemas de origem estrangeira que, tradicionalmente, operam em regime de *franchise* e que enviaram questionários utilizáveis, cerca de 17% optaram por penetrar em Portugal por métodos distintos do *franchising* (Quadro 3.1).

Para implantação em regime de *franchise*, o método adoptado, preferencialmente, foi o *master franchising*, abrangendo 61.1% dos sistemas. Os restantes acordos são formas de *franchising* directo:

- 4 marcas (11.1%) optaram pelo *franchising* directo de unidade individual;
- 3 marcas (8.3%) estabeleceram subsidiárias ou filiais para operarem directamente em Portugal, concedendo *franchises* e explorando unidades próprias;
- e

- 1 marca (2.8%) firmou um acordo de desenvolvimento com uma empresa de um grande Grupo nacional.

Sendo esta pesquisa conduzida na óptica do *franchisador*, os questionários recebidos dos sistemas que operam através de *franchising* directo de unidade individual ou através de acordo de desenvolvimento foram apenas considerados para dar resposta ao objectivo estabelecido de identificar os métodos empregues para penetração do sistema em Portugal.

QUADRO 3.1

Métodos empregues pelos sistemas de origem estrangeira, participantes, na penetração em Portugal

Método	Número de sistemas	%	Número de estabelecimentos	%
Não operam em regime de <i>franchise</i>	6	16,7	70	21,5
Operam em regime de <i>franchise</i>				
<i>Master franchising</i>	22	61,1	131	40,2
<i>Franchising</i> directo de unidade individual	4	11,1	5	1,5
Acordo de desenvolvimento	1	2,8	6	1,8
Subsidiária	2	5,5	113	34,7
Filial	1	2,8	1	0,3
Total	36	100,0	326	100,0

2.1.2. Perfil dos Sistemas de *Franchise* Participantes

O perfil dos sistemas de *franchise* que participaram no inquérito é apresentado no Quadro 3.2, de acordo com a categoria de produto ou serviço objecto da *franchise*, por ano de implantação do sistema em Portugal e por dimensão da rede nacional. Os sistemas de *franchise* foram classificados em 10 categorias diferentes de bens e serviços, verificando-se que mais de 50% estão numa das três categorias: pronto a vestir de homem / senhora, pronto a vestir infantil e calçado. O peso das *franchises* de serviço é de apenas de 10.8%.

Quanto à data de implantação em Portugal dos 37 sistemas de *franchise* participantes, verifica-se a entrada de apenas um, antes de 1985 e de 73% dos sistemas entre 1988 e 1991. Nesse período foram implantados 86% dos conceitos de *franchise* nacionais.

A dimensão das redes varia entre 1 e 102 estabelecimentos, com cerca de 94% dos sistemas tendo entre 1 e 35 estabelecimentos em operação. A dimensão média das redes é de 10.3 estabelecimentos e a mediana é de 5. Devido à presença de sistemas com um número de estabelecimentos relativamente elevado, a média é consideravelmente superior à mediana, mas esta será, certamente, a medida com mais significado nesta situação.

Os Quadros 3.3 e 3.4 constituem um complemento do perfil dos sistemas de *franchise* participantes, apresentado no Quadro 3.2. O Quadro 3.3 revela que, entre os conceitos estrangeiros, predominam os de origem francesa (36.7%), norte-americana (23.3%) e italiana (13.3%).

Os sistemas de *franchise* de origem nacional são dominados pelo pronto a vestir que abrange 50% dos conceitos e 73.1% dos estabelecimentos. Os estabelecimentos explorados directamente pelos franchisadores nacionais têm um peso elevado, 41.7% (Quadro 3.4).

QUADRO 3.2

Perfil dos sistemas de *franchise* participantes

Atributo	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Categoria de produto ou serviço						
Pronto a vestir homem/senhora	8	26,7	1	14,3	9	24,3
Pronto a vestir infantil	4	13,3	2	28,6	6	16,2
Calçado	3	10,0	1	14,3	4	10,8
Cosmética/Perfumaria	2	6,7	-	-	2	5,4
Outro comércio não alimentar	3	10,0	-	-	3	8,1
Comércio alimentar	4	13,3	-	-	4	10,8
Restauração/Alimentação rápida	3	10,0	2	28,6	5	13,5
Imobiliário	-	-	1	14,3	1	2,7
Aluguer de automóveis	1	3,3	-	-	1	2,7
Outros serviços	2	6,7	-	-	2	5,4
Total	30	100,0	7	100,0	37	100,0
B. Ano de implantação do sistema em Portugal						
Antes de 1985	1	3,3	-	-	1	2,7
1985 - 1987	8	26,7	1	14,2	9	24,3
1988 - 1989	14	46,7	3	42,9	17	46,0
1990 - 1991	7	23,3	3	42,9	10	27,0
Total	30	100,0	7	100,0	37	100,0

QUADRO 3.2

(Continuação)

Atributo	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
C. Dimensão da rede em Portugal						
1-2 estabelecimentos	10	33,3	-	-	10	27,8
3-4 estabelecimentos	6	20,0	1	16,7	7	19,4
5-6 estabelecimentos	6	20,0	1	16,7	7	19,4
7-15 estabelecimentos	6	20,0	1	16,7	7	19,4
16-35 estabelecimentos	1	3,3	2	33,3	3	8,3
Mais de 36 estabelecimentos	1	3,3	1	16,7	2	5,6
Total	30	100,0	6	100,0	36	100,0
Média	8,5		19,2		10,3	
Mediana	4		17		5	

Nota: O número de sistemas que responde a cada questão (N) varia de quadro para quadro, atendendo a que nem sempre os sistemas respondem a todas as questões, quer, porque a questão não é aplicável à sua situação, quer, porque, intencionalmente ou inadvertidamente, não a consideraram. Em alguns casos, a introdução muito recente do sistema em Portugal foi a justificação dada para a omissão de respostas.

No ponto C, deste quadro, não é considerado um sistema de franchise de origem nacional de alimentação rápida com 35 unidades móveis próprias e 1 franchisada. Trata-se de um sistema de reduzida representatividade, cuja inclusão distorceria as estatísticas agregadas do número de estabelecimentos.

QUADRO 3.3

Sistemas de *franchise* de origem estrangeira, participantes, implantados em Portugal - número de sistemas e de estabelecimentos, por país de origem

País de origem do sistema de <i>franchise</i>	Sistemas de <i>franchise</i>		Estabelecimentos	
	Número	%	Número	%
França	11	36,7	53	20,7
Estados Unidos da América	7	23,3	29	11,3
Itália	4	13,3	21	8,2
Bélgica	2	6,7	16	6,2
Suiça	2	6,7	4	1,6
Alemanha	1	3,3	3	1,2
Brasil	1	3,3	23	9,0
Espanha	1	3,3	102	39,8
Reino Unido	1	3,3	5	2,0
Total	30	100,0	256	100,0

QUADRO 3.4

Estabelecimentos implantados em Portugal pelos sistemas de *franchise* de origem nacional, participantes, por categoria de produto ou serviço

Categoria de produto ou serviço	Nº de sistemas		Nº de estabelecimentos			
	Total	%	Total	%	Próprios	Franchisados
Pronto a vestir homem/senhora	1	16,7	34	29,6	24	10
Pronto a vestir infantil	2	33,3	50	43,5	20	30
Calçado	1	16,7	21	18,3	0	21
Restauração/Alimentação rápida	1	16,7	3	2,6	2	1
Imobiliário	1	16,7	7	6,1	2	5
Total	6	100,0	115	100,0	48	67

Nota: Não é considerado um sistema de franchise de alimentação rápida com 35 unidades móveis próprias e 1 franchisada.

2.1.3. Perfil dos Sistemas Participantes Associados a Marcas que não Estão Implantadas em Portugal em Regime de *Franchise*

No Quadro 3.5 é apresentado o perfil dos 6 sistemas participantes que, tradicionalmente, operam em regime de *franchise*, mas que optaram por se implantar

em Portugal com recurso a outros métodos. É feita a descrição quanto à categoria de produtos ou serviços em que operam, método de penetração, data de implantação do sistema em Portugal e dimensão das redes.

Os dois sistemas há mais tempo implantados em Portugal são redes de aluguer de automóveis, operando através de subsidiárias que exploram redes próprias a nível nacional. Duas redes de hotéis operam através de subsidiárias que estabelecem contratos de gestão. Um sistema no comércio alimentar e outro no pronto a vestir firmaram acordos de distribuição exclusiva com empresas nacionais.

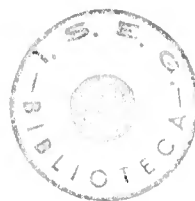
Exceptuando os sistemas de aluguer de automóveis, a implantação em Portugal é muito recente e a dimensão das redes reduzida. Assim, 50% dos sistemas considerados foram implantados em Portugal em 1990 ou 1991 e 67% dos sistemas têm duas ou menos unidades em operação.

Colocados perante a questão de saber se no futuro viriam a optar pelo *franchising* para expansão das redes, quatro sistemas, representados pelas subsidiárias em Portugal, foram peremptórios em negar essa possibilidade, alegando a dimensão do mercado nacional, a necessidade de controlar o desenvolvimento da marca ou a especificidade das suas operações. Apenas as 2 empresas que operam com acordos de distribuição exclusiva, afirmam ser essa via considerada pelas empresas detentoras da marca.

QUADRO 3.5

Perfil dos sistemas participantes associados a marcas que não estão implantadas em Portugal em regime de *franchise*

Atributo	Número de sistemas	%
A. Categoria de produto ou serviço		
Hotéis	2	33,3
Aluguer de automóveis	2	33,3
Comércio alimentar especializado	1	16,7
Pronto a vestir de homem/senhora	1	16,7
Total	6	100,0
B. Método de implantação em Portugal		
Distribuição exclusiva	2	33,3
Subsidiária a explorar rede própria	2	33,3
Subsidiária firma contratos de gestão	2	33,3
Total	6	100,0
C. Data de abertura do 1º estabelecimento em Portugal		
Antes de 1985	1	16,7
1985 - 1987	2	33,3
1990 - 1991	3	50,0
Total	6	100,0
D. Dimensão da rede em Portugal		
1 - 2 unidades	4	66,7
16 - 35 unidades	2	33,3
Total	6	100,0
Média	11,7	
Mediana	2	



2.2. FACTORES MOTIVACIONAIS

Pretendeu-se saber que factores tiveram mais peso na opção dos sistemas nacionais pelo *franchising*. Duas considerações parecem ter exercido maior influência: o objectivo de rápida cobertura do mercado com menor investimento de capital e a aceitação da premissa de que os *franchisados* desenvolvem, potencialmente, uma melhor gestão corrente que os gestores não proprietários dos estabelecimentos próprios. Ambas as considerações foram mencionadas por 71% dos *franchisadores* (Quadro 3.6).

Para a aprendizagem da técnica que o *franchising* encerra, foi mais importante a observação de outros sistemas de *franchise* no estrangeiro, que a observação dos sistemas já implantados em Portugal. Isto é compreensível dada a reduzida penetração de sistemas de *franchise* em Portugal antes de 1985, que os resultados apresentados no Quadro 3.2, ponto B, sugerem. Este aspecto foi mencionado por 57% dos *franchisadores*.

Igualmente apontado como um factor importante por 57% dos *franchisadores*, foi o estímulo proporcionado pelo sucesso dos estabelecimentos próprios já implantados.

QUADRO 3.6

Considerações que influenciaram fortemente a opção dos sistemas nacionais, participantes, pelo *franchising*

Considerações	Número de sistemas	%
Rápida cobertura de mercado com menor investimento de capital	5	71,4
Os <i>franchisados</i> desenvolvem, potencialmente, uma melhor gestão corrente que os gestores não proprietários dos estabelecimentos próprios	5	71,4
Observação de outros sistemas de <i>franchise</i> no estrangeiro	4	57,1
O sucesso dos estabelecimentos próprios já implantados	4	57,1
Minimização e partilha de riscos	3	42,9
Menor necessidade de envolvimento na gestão operacional dos estabelecimentos	3	42,9
Observação de outros sistemas de <i>franchise</i> em Portugal	2	28,6
Libertação de recursos financeiros para pesquisa e desenvolvimento	1	14,3

Nota: Eram admitidas respostas múltiplas. A esta questão responderam 7 sistemas de franchise. A coluna “%” refere-se à proporção desses 7 sistemas para cada resposta.

2.3. PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DAS REDES DE *FRANCHISE* NACIONAIS E ESTRANGEIRAS EM PORTUGAL

Nos Quadros 3.7 a 3.14 é fornecida informação relativa a estudos iniciais que precederam a implantação em Portugal dos sistemas de *franchise* participantes, à adaptação do *package* ao mercado nacional, a recrutamento de *franchisados*, à formação ministrada, a outros serviços prestados aos *franchisados* nacionais e ao tipo de relacionamento dos sistemas participantes com a Associação Portuguesa da Franchise.

A entrada em Portugal de 16.7% dos sistemas de *franchise* de origem estrangeira, participantes, não foi precedida de qualquer estudo específico do mercado nacional. O procedimento mais usual, seguido por 45.8% dos sistemas, foi de fazer preceder a implantação da rede por, apenas, estudos de mercado, outros 16.7% realizaram estudos de mercado e implantaram unidades piloto e 20.8% apenas estabeleceram unidades piloto (Quadro 3.7). A implantação de unidades piloto, considerada, frequentemente, como uma obrigação do *franchisador* no sentido de assegurar ao *franchisado* local, uma fórmula testada no mercado, não só do país de origem, mas também no de implantação, foi assim concretizada por 37.5% dos sistemas. Entre estes, é prática corrente a implantação de 1 estabelecimento piloto durante um período médio de 10.3 meses (Quadro 3.8).

A generalidade dos sistemas de *franchise* considera a sua oferta adequada ao mercado nacional, verificando-se que 54.5% não fazem qualquer adaptação para ajustar o conceito a Portugal e 45.5% declaram ter procedido a apenas pequenos ajustamentos. Em 50% destes casos a necessidade de proceder a ajustamentos foi detectada no decurso da operação piloto, em 30% nos estudos preliminares e 20% após a implantação do sistema. A alteração mais frequente, que se situa a nível do produto oferecido ou do *mix* de produtos, registou-se em 62.5% dos sistemas que discriminaram os ajustamentos. Verificaram-se alguns casos isolados de alterações a nível da estratégia de preço, comunicação, logotipo e marca, dimensão dos estabelecimentos imposta pelo *franchisador* ao *franchisado* e decoração (Quadro 3.9).

O recrutamento de *franchisados* qualificados é uma área de dificuldade referida, frequentemente, pelos *franchisadores* e foi também mencionada pelos sistemas que operam em Portugal. Com o intuito de estabelecer um critério que sirva de guia no processo de selecção, alguns *franchisadores* definem o perfil do *franchisado* que especifica as aptidões e as características de personalidade que são consideradas ideais para o tipo de *franchise* que é oferecida. Cerca de 73.3% dos sistemas participantes definiram o perfil do *franchisado* ideal para a sua *franchise*. No inquérito foi colocada uma questão aberta para caracterização desse perfil, tendo 52.4% dos sistemas, incluído características de personalidade; igual número de sistemas refere a necessidade de ser dotado de capacidade financeira adequada ao investimento exigido; 38.1%, a posse de instalações em local privilegiado e um mesmo número de sistemas, aptidões de gestão necessárias à operação da *franchise* em causa. O conhecimento e a inserção local são requisitos importantes para 28.6% e a necessidade de o *franchisado* entender a interdependência de propósitos e aceitar a autoridade do *franchisador* é mencionada por 23.8% (Quadro 3.10).

No recrutamento de *franchisados*, os sistemas de *franchise* de origem estrangeira privilegiam os contactos pessoais, com cerca de 45.5% dos sistemas a recorrer a este método. Muito empregue é também a divulgação do sistema em exposições ou feiras comerciais, 36.4% e o recurso a jornais, 36.4%. Já para os sistemas de origem nacional, um número muito significativo, representando 85.7%, recorre a exposições ou feiras comerciais, 43% a revistas e apenas 28.6% mencionam os contactos pessoais, os jornais e recurso a informação disponível nos estabelecimentos da rede em operação (Quadro 3.11).

Após o recrutamento dos *franchisados* e de firmados os acordos, coloca-se o problema de formação dos novos operadores. É ministrada formação inicial aos *franchisados* por 96.8% dos sistemas que operam em Portugal e estão previstos programas de reciclagem e/ou acções de formação com carácter de continuidade em 79.3% dos casos. Como temas abrangidos pela formação destacam-se a filosofia da marca e o conhecimento do produto ou serviço objecto da *franchise*, ambos mencionados por 93.3% dos sistemas considerados. O ensino de técnicas de vendas (80%), gestão de *stocks* (66.7%), selecção de pessoal (63.3%) e sistemas de documentação (60%), são outros temas considerados (Quadro 3.12).

A operação das *franchises* de grande parte dos sistemas participantes compor-

tam um baixo grau de complexidade, como atestam 80% dos sistemas ao afirmarem que os serviços e a formação inicial são suficientemente abrangentes para estabelecer uma pessoa sem experiência no negócio. A formação inicial é em média de 15.7 dias nos sistemas de origem estrangeira e de 21.6 dias nos de origem nacional (Quadro 3.12).

Para além da formação que já foi referida, o *franchisador* deve prestar ao *franchisado* alguns serviços antes deste iniciar o seu negócio. Entre os serviços iniciais que os sistemas de *franchise* implantados em Portugal mencionam, destacam-se a assistência prestada no local quando o *franchisado* abre o estabelecimento, assegurada por 90% dos *franchisadores* e o *design* e *layout* do estabelecimento, por 83.3%. O *franchisador*, geralmente, prepara manuais de operações que facultam ao *franchisado*, por escrito, toda a informação de que necessita para operar a sua *franchise*. Esses manuais, também conhecidos como “bíblias”, são fornecidos por 65.2% dos sistemas estrangeiros e 42.9% dos nacionais. O reduzido número de sistemas nacionais que prestam este serviço pode significar que os *franchisadores* não prepararam ainda um *package* com um alto grau de padronização e, possivelmente, o pequeno número de estabelecimentos em operação não terá pressionado fortemente para a sua elaboração. Os outros serviços iniciais prestados são pouco significativos em termos do número de sistemas que os facultam (Quadro 3.13, Ponto A).

Após a abertura do negócio, o *franchisado* continua a receber apoio especializado do *franchisador*. A quase totalidade dos *franchisadores* participantes implantados em Portugal, 96.7%, assiste o *franchisado* através de visitas regulares do seu pessoal de campo. Um número significativo de redes desenvolve esquemas locais e/ou nacionais de promoção e publicidade (83.3%) e dão conselhos gerais sobre o negócio (80%). Alguns sistemas desenvolveram esquemas de contabilidade próprios para a rede (33.3%). Um número reduzido, 16,7%, faculta esquemas de financiamento para parte do custo de aquisição do negócio do *franchisado*, o que está certamente relacionado com a inexistência de esquemas de financiamento específicos para as redes de *franchise* oferecidos pelos bancos em Portugal (Quadro 3.13, Ponto B).

Um número, anormalmente baixo, de sistemas declarou proceder à pesquisa e desenvolvimento relativamente a produtos, formato e imagem do negócio: 69.6%

dos sistemas estrangeiros e 42.9% dos sistemas nacionais (Quadro 3.13). O papel do *franchisador* na inovação é um aspecto crítico no *franchising*. Deve ser ele a assegurar, permanentemente, a evolução do conceito de *franchise*, de forma a manter ou ampliar a vantagem competitiva da rede. Relacionada com este aspecto, está a necessidade de realizar estudos de mercado no intuito de procurar descobrir e explorar oportunidades de forma proactiva e, de novo, é reduzido o número de sistemas que os efectuam: 34.8% dos sistemas estrangeiros e 28.6% dos sistemas nacionais (Quadro 3.13, Ponto B).

As associações de *franchisadores* são, geralmente, criadas para dar voz colectiva ao *franchising*, para desenvolver a função normal de associação de classe e para promover o *franchising* ético. A totalidade dos sistemas de *franchise* de origem nacional, que responderam ao inquérito, são filiados da Associação Portuguesa da Franchise (Quadro 3.14). A situação dos sistemas de *franchise* de origem estrangeira é substancialmente diferente, com 12.0% dos sistemas participantes a declarar não terem conhecimento da existência da A.P.F. e apenas 23.8% filiados nesta Associação. Cerca de 33% afirmam ter intenção de vir a aderir, no futuro, à A.P.F..

QUADRO 3.7

Passos iniciais que precederam a implantação dos sistemas de *franchise*,
participantes, em Portugal

Procedimento	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Não foi elaborado qualquer estudo específico do mer- cado português	4	16,7	-	-	4	12,9
Apenas estudos de mercado	11	45,8	1	14,3	12	38,7
Apenas unidades piloto	5	20,8	3	42,8	8	25,8
Estudos de mercado e unida- des piloto	4	16,7	2	28,6	6	19,4
Outros	-	-	1	14,3	1	3,2
Total	24	100,0	7	100,0	31	100,0

QUADRO 3.8

Operações piloto implantadas em Portugal pelos sistemas de *franchise* de origem estrangeira, participantes

	Número de sistemas	%
A. Implantação de unidades piloto:		
Não	15	62,5
Sim	9	37,5
Total	24	100,0
B. Número de unidades piloto implantadas:		
(N = 9)		
Média		1
Mediana		1
C. Duração da operação piloto até à abertura da 1 ^a <i>franchise</i> :		
(N = 6)		
Média		10,3 meses
Mediana		12 meses

Nota: Dos 9 sistemas participantes que estabeleceram operações piloto em Portugal, apenas 6 indicaram a sua duração, estando algumas ainda em curso.

QUADRO 3.9

Adequação dos *packages* de *franchise* dos sistemas de origem estrangeira, participantes, ao mercado português

	Número de sistemas	%
A. Modificação do <i>package</i> de <i>franchise</i> para adaptação ao mercado português:		
Não	12	54,5
Sim, pequenos ajustamentos	10	45,5
Total	22	100,0
B. Fase em que foi detectada a necessidade de proceder a ajustamentos:		
Estudos preliminares	3	30,0
Operação piloto	5	50,0
Após implantação do sistema	2	20,0
	10	100,0
C. Tipo de alterações introduzidas no <i>package</i> de <i>franchise</i> :		
(N=8)		
Produto oferecido/ <i>mix</i> de produtos	5	62,5
Estratégia de preço	1	12,5
Comunicação	1	12,5
Logotipo e marca	1	12,5
Dimensão dos estabelecimentos	1	12,5
Decoração	1	12,5

Nota: Dos 10 sistemas de franchise de origem estrangeira que declararam ter introduzido pequenos ajustamentos ao package, apenas 8 discriminaram as alterações. Dado que alguns sistemas introduziram mais de uma alteração a coluna “%” no Ponto C não totaliza 100. Os valores que aparecem nessa coluna indicam a proporção de sistemas de franchise que introduziu cada alteração.

QUADRO 3.10

Definição do perfil de *franchisado* ideal pelos sistemas de *franchise*, participantes

	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Perfil do <i>franchisado</i> ideal que identifique as características que se julgam óptimas para o tipo de <i>franchise</i> oferecida:						
Não foi definido	4	17,4	4	57,1	8	26,7
Sim, foi definido	19	82,6	3	42,9	22	73,3
Total	23	100,0	7	100,0	30	100,0
					Número de sistemas	%
B. Principais características do perfil do <i>franchisado</i> ideal:						
(N=21)						
Características de personalidade					11	52,4
Capacidade financeira adequada ao investimento exigido					11	52,4
Possuir instalações em local privilegiado					8	38,1
Aptidões de gestão					8	38,1
Conhecimento e inserção local					6	28,6
Entendimento da interdependência de propósitos/aceitação da autoridade do <i>franchisador</i>					5	23,8

Nota: Dos 22 sistemas de franchise que declararam definir o perfil do franchisado ideal, 21 especificaram as principais características. Em questão aberta, foi pedida a discriminação de um máximo de 5 características do perfil do franchisado ideal. A coluna “%” no Ponto B refere-se à proporção dos sistemas para cada característica particular.

QUADRO 3.11

Meios utilizados pelos sistemas de *franchise*, participantes, para o recrutamento de *franchisados*

Meio	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Exposições ou feiras comerciais	8	36,4	6	85,7	14	48,3
Contactos pessoais	10	45,5	2	28,6	12	41,4
Jornais	8	36,4	2	28,6	10	34,5
Informação disponível nos estabelecimentos da rede em operação	5	22,7	2	28,6	7	24,1
<i>Direct mail</i>	4	18,2	1	14,3	5	17,2
Revistas	1	4,5	3	42,9	4	13,8
Seminários	-	-	1	14,3	1	3,4
Outros	1	4,5	-	-	1	3,4
	(N=22)		(N=7)		(N=29)	

Nota: Nesta questão eram permitidas respostas múltiplas. A coluna “%” refere-se à proporção dos sistemas (N=22 e N=7, respectivamente para os sistemas de origem estrangeira e nacional) que especificaram esse meio particular.

QUADRO 3.12

Caracterização da formação ministrada pelos sistemas de *franchise*,
participantes, aos *franchisados* em Portugal

	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Ministrada formação inicial aos <i>franchisados</i> :						
Não	1	4,2	-	-	1	3,2
Sim	23	95,8	7	100,0	30	96,8
Total	24	100,0	7	100,0	31	100,0
B. Duração da formação inicial:						
Menos de 8 dias	5	25,0	1	14,3	6	22,2
8-20 dias	10	50,0	2	28,6	12	44,5
Mais de 20 dias	5	25,0	4	57,1	9	33,3
Total	20	100,0	7	100,0	27	100,0
Média	15,7		21,6		17,2	
Mediana	15		28		15	
C. Programas de reciclagem e/ou acções de formação com carácter de continuidade:						
Não	5	21,7	1	16,7	6	20,7
Sim	18	78,3	5	83,3	23	79,3
Total	23	100,0	6	100,0	29	100,0

QUADRO 3.12

(Continuação)

	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
D. Temas abrangidos pela formação prestada:						
	(N=23)		(N=7)		(N=30)	
Filosofia da marca	22	95,7	6	85,7	28	93,3
Conhecimentos do produto	21	91,3	7	100,0	28	93,3
Técnicas de vendas	18	78,3	6	85,7	24	80,0
Gestão de <i>stocks</i>	16	69,6	4	57,1	20	66,7
Seleção de pessoal	14	60,9	5	71,4	19	63,3
Sistemas de documentação	14	60,9	4	57,1	18	60,0
Produção e manutenção	11	47,8	2	28,6	13	43,3
Finanças	7	30,4	-	-	7	23,3
Contabilidade	6	26,1	1	14,3	7	23,3
Outros	9	39,1	-	-	9	30,0
E. Os serviços e a formação inicial são suficientemente abrangentes para estabelecer uma pes- soa sem experiência no negócio:						
Sim	18	78,3	6	85,7	24	80,0
Não	5	21,7	1	14,3	6	20,0
Total	23	100,0	7	100,0	30	100,0

QUADRO 3.13

Serviços prestados pelos sistemas de *franchise*, participantes, aos *franchisados* em Portugal

Serviços	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Iniciais	(N=23)		(N=7)		(N=30)	
Assistência no local quando o <i>franchisado</i> abre o estabelecimento	21	91,3	6	85,7	27	90,0
<i>Design e layout</i> do estabelecimento	19	82,6	6	85,7	25	83,3
Manuais de operações ("Bíblia")	15	65,2	3	42,9	18	60,0
Pesquisa e avaliação de locais para implantação de instalações	14	60,9	5	71,4	19	63,3
Assistência na negociação do arrendamento com os proprietários ou agentes	6	26,1	4	57,1	10	33,3
Outros	6	26,1	-	-	6	20,0
B. Em continuidade	(N=23)		(N=7)		(N=30)	
Assistência através de visitas regulares de pessoal de apoio do <i>franchisador</i>	23	100,0	6	85,7	29	96,7
Esquemas locais e/ou nacionais de promoção e publicidade	19	82,6	6	85,7	25	83,3
Conselhos gerais sobre o negócio	19	82,6	5	71,4	24	80,0
Pesquisa e desenvolvimento relativamente a produtos, formato e imagem	16	69,6	3	42,9	19	63,3
Estudos de mercado	8	34,8	2	28,6	10	33,3
Sistema de contabilidade para a rede	8	34,8	2	28,6	10	33,3
Esquema de financiamento para parte do custo de aquisição do negócio do <i>franchisado</i>	5	21,7	-	-	5	16,7
Outros	3	13,0	-	-	3	10,0

QUADRO 3.14

Relacionamento dos sistemas de *franchise*, participantes, com a Associação Portuguesa da Franchise.

	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Conhecimento da existência da Associação Portuguesa da Franchise (A.P.F.):						
Não	3	12,0	-	-	3	9,4
Sim	22	88,0	7	100,0	29	90,6
Total	25	100,0	7	100,0	32	100,0
B. Relacionamento com a A.P.F.:						
É filiado da A.P.F.	5	23,8	7	100,0	12	42,8
Efectuou o pedido de adesão à A.P.F. e aguarda decisão	1	4,8	-	-	1	3,6
No futuro pretende aderir à A.P.F.	7	33,3	-	-	7	25,0
Não pretende aderir à A.P.F.	8	38,1	-	-	8	28,6
Total	21	100,0	7	100,0	28	100,0

Nota: Um dos sistemas que declara conhecer a A.P.F. não indicou que relacionamento pretendia vir a ter no futuro com esta associação.

2.4. PROBLEMAS ESPECÍFICOS DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL, NA ÓPTICA DO *FRANCHISADOR*

Procurou-se investigar que problemas enfrentaram os sistemas de *franchise* nacionais e de origem estrangeira implantados em Portugal para estabelecerem as suas *franchises* em território nacional.

Foi apresentada uma lista de factores considerados, tradicionalmente, como potenciais dificuldades no *franchising* internacional, bem como deixada a questão em aberto para a inclusão de outras áreas de problemas. Para cada factor os participantes assinalaram um valor entre 0 e 3, com o 0 a indicar que não constitui problema e o 3 como sendo uma grave dificuldade.

Os sistemas de *franchise* de origem nacional e os de origem estrangeira foram unânimes em considerar, como estando entre as suas principais áreas de problemas, o recrutamento de *franchisados* qualificados e a existência de uma pesada estrutura fiscal nacional (Quadros 3.15 e 3.16).

Os sistemas de *franchise* de origem estrangeira classificam como o seu mais grave problema o número insuficiente de bons locais para a implantação de estabelecimentos com a classificação média de 2,1 e mediana de 2 (Quadro 3.15). Já os sistemas nacionais consideram, maioritariamente, este aspecto como uma pequena dificuldade (Média 1,3 e Mediana 1) (Quadro 3.16). O financiamento insuficiente para a rede de *franchise* é outro factor ponderado como constituindo uma dificuldade de grau intermédio e mais significativamente referido pelas cadeias nacionais. Em Portugal, contrariamente ao que se passa em muitos países de forte implantação do *franchising*, a banca não tem dedicado atenção aos problemas específicos de financiamento das redes de *franchise*.

Os sistemas de *franchise* estrangeiros declararam não ter enfrentado dificuldades de relevo para adequar os seus produtos às exigências do consumidor português (Média 0,6 e Mediana 0) ou em redesenhar o *package* de *franchise* para o tornar vendável aos *franchisados* em Portugal (Média 0,4 e Mediana 0) (Quadro 3.15).

A protecção de marcas, patentes e direitos de autor em Portugal não apresentou qualquer dificuldade para a maioria dos sistemas de *franchise* participantes (Média 0,3 e Mediana 0) (Quadro 3.15 e 3.16).

QUADRO 3.15

Opinião dos sistemas de *franchise* de origem estrangeira, participantes, relativamente às dificuldades encontradas para se implantarem em Portugal

Factor	Média	Mediana
Número insuficiente de bons locais para implantação de estabelecimentos	2,1	2
Dificuldade em recrutar <i>franchisados</i> qualificados	1,9	2
Estrutura fiscal pesada	1,6	2
Financiamento insuficiente	1,4	1,5
Exigências legais	1,0	1
Dificuldade em controlar os <i>franchisados</i>	0,9	1
Dificuldades em adaptar o produto às exigências do consumidor português	0,6	0
Dificuldades em redesenhar o <i>package</i> de <i>franchise</i> para o tornar vendável aos <i>franchisados</i> em Portugal	0,4	0
Obstáculos à protecção de marcas, de patentes e de direitos de autor	0,3	0

Nota: Para cada factor, os participantes assinalaram um valor entre 0 e 3, com o 0 indicando não constituir problema e o 3 assinalando uma grave dificuldade. O número de respostas para cada factor oscilou entre 19 e 24.

QUADRO 3.16

Opinião dos sistemas de *franchise* de origem nacional, participantes, relativamente às dificuldades encontradas para se implantarem em Portugal

Factor	Média	Mediana
Dificuldade em recrutar <i>franchisados</i>		
qualificados	2,0	2
Estrutura fiscal pesada	2,0	2
Financiamento insuficiente	1,8	2
Número insuficiente de bons locais para		
implantação de estabelecimentos	1,3	1
Dificuldade em controlar os <i>franchisados</i>	1,3	1
Exigências legais	1,0	0
Obstáculos à protecção de marcas, de		
patentes e de direitos de autor	0,3	0

Nota: Para cada factor, os participantes assinalaram um valor entre 0 e 3, com o 0 indicando não constituir problema e o 3 assinalando uma grave dificuldade. O número de respostas para cada factor foi de 7, excepto num caso em que se registaram 5 respostas.

2.5. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DAS REDES DE *FRANCHISE* IMPLANTADAS EM PORTUGAL

Os sistemas de *franchise* participantes avaliam, positivamente, o desempenho das suas redes em Portugal, quer globalmente, quer em termos de volume de vendas, quota de mercado ou rendibilidade. Para cada tópico, os participantes assinalaram a sua opinião sobre a actuação da rede numa escala de 0 a 4 com o 0 significando ter-se situado muito abaixo das expectativas iniciais e o 4 como tendo superado em muito as expectativas. Nenhum sistema assinalou os pontos extremos da escala. A avaliação global de todos os sistemas foi de 2,2, significando uma actuação ligeiramente superior às expectativas iniciais (Quadro 3.17).

Os sistemas de *franchise* de origem estrangeira fazem, em geral, uma avaliação mais favorável do desempenho que os sistemas nacionais, sendo a média global de 2,4 e 1,9 respectivamente (Quadro 3.17). Esta diferença deve-se, essencialmente, ao facto de 2 sistemas de origem nacional, representando 28,6% dos sistemas nacionais participantes, se terem declarado frustrados com o desempenho das suas redes, face às expectativas iniciais. Também dois sistemas de origem estrangeira atribuíram idêntica classificação, mas representam apenas 9,3% dos participantes estrangeiros.

Os sistemas de *franchise* de origem estrangeira mostram-se menos satisfeitos na avaliação da rendibilidade (média 2,1 e mediana 2) que na do volume de vendas (média 2,5 e mediana 3) ou na avaliação da quota de mercado (média 2,3 e mediana 2).

O optimismo moderado expresso na avaliação da actuação das redes reflecte-se na perspectiva de evolução para os próximos 5 anos (Quadro 3.18). Nenhum sistema declarou ser sua intenção retirar-se total ou parcialmente do mercado. Cerca de 87,5% dos sistemas planeiam implantar novos estabelecimentos próprios e/ou *franchisados*, 9,4% não pretendem estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios nesse período, mas tencionam manter o nível de presença actual. Um sistema, representando 3,1%, afirma estar incerto da decisão, estando

a ponderar uma alteração na política comercial da empresa, visando a eventual expansão através de *franchise corners*.²⁰³

De acordo com as expectativas de *franchisadores* e *master franchisados* de 24 redes de *franchise* de origem estrangeira, deverão ser implantados, nos próximos 5 anos, mais 442 estabelecimentos, o que representará um acréscimo, face à implantação actual, de 181,1% (Quadro 3.18, Ponto B). Em média serão implantados mais 18 estabelecimentos por rede, mas a mediana é de 7, visto haver 4 sistemas que prevêem estabelecer um número de novas unidades muito superior à média.

Seis²⁰⁴ sistemas de *franchise* de origem nacional prevêem estabelecer mais 172 estabelecimentos nos próximos 5 anos, o que significaria um acréscimo da rede na ordem dos 149,6%. O número de novos estabelecimentos por rede será em média de 29. As redes nacionais que, actualmente, operam com 41,7% de estabelecimentos explorados directamente e 58,3% de estabelecimentos *franchisados*, prevêem privilegiar a expansão com maior recurso a estabelecimentos *franchisados*. Assim, o acréscimo de estabelecimentos próprios será de 83,3% e de *franchisados* de 197%.

²⁰³O método de *franchise corners* consiste em colocar um espaço de *franchise* no seio de um comércio tradicional. Para o comerciante “parcialmente” *franchisado* este método permite aumentar a gama de produtos oferecidos aos consumidores e o poder de uma marca forte pode fazer aumentar o número de pessoas que frequentam o seu espaço comercial. Para o *franchisador* a *franchise corner* pode constituir um complemento à sua *franchise* clássica ou ser um substituto por se ter verificado não ser possível ou não se desejar oferecer um *mix* de produtos ou de serviços suficientes para assegurar aos *franchisados* uma rendibilidade satisfatória.

²⁰⁴Um dos sistemas de *franchise* de origem nacional, participantes, constituído por unidades móveis, não apresentou a previsão de evolução da rede para os próximos 5 anos.

QUADRO 3.17

Opinião dos sistemas de *franchise*, participantes, quanto ao desempenho das redes em Portugal

Critério	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Todas os sistemas	
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana
Avaliação do desempenho das redes em Portugal quanto a:	(N=22)		(N=7)		(N=29)	
Volume de vendas	2,5	3	1,9	2	2,4	3
Quota de mercado	2,3	2	1,9	2	2,2	2
Rendibilidade	2,1	2	1,9	2	2,1	2
Avaliação global	2,4	2	1,9	2	2,2	2

Nota: Para cada critério de avaliação os participantes assinalaram um valor entre 0 e 4, com o 0 a indicar que o desempenho da rede se situou "muita abaixo das expectativas" iniciais e o 4 que "superou em muito as expectativas".

QUADRO 3.18

Opinião dos sistemas de *franchise*, participantes, sobre as perspectivas de evolução das redes de *franchise* em Portugal nos próximos 5 anos

	Sistemas de origem estrangeira		Sistemas de origem nacional		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
A. Perspectivas de evolução das redes de <i>franchise</i> em Portugal nos próximos 5 anos						
	(N=25)		(N=7)		(N=32)	
Estabelecer novas <i>franchises</i> e/ou estabelecimentos próprios	22	88,0	6	85,7	28	87,5
Não estabelecer novas <i>franchises</i> e/ou estabelecimentos próprios, mantendo o nível de presença actual	2	8,0	1	14,3	3	9,4
Incerteza de decisão	1	4,0	-	-	1	3,1
Total	25	100,0	7	100,0	32	100,0

QUADRO 3.18

(Continuação)

Forma de propriedade dos estabelecimentos	Novos estabelecimentos		Acréscimo da rede
	Número	%	%
B. Sistemas de origem estrangeira (N=24)			
Estabelecimentos próprios	76	17,2	116,9
Estabelecimentos <i>franchisados</i>	366	82,8	204,5
Total	442	100,0	181,1
Média	18,4		
Mediana	7		
C. Sistemas de origem nacional (N=6)			
Estabelecimentos próprios	40	23,3	83,3
Estabelecimentos <i>franchisados</i>	132	76,7	197,0
Total	172	100,0	149,6
Média	28,7		
Mediana	31		

Nota: Neste estudo, por estabelecimentos próprios da rede de franchise consideram-se os que são de propriedade do franchisador ou do master franchisado. Dos 25 sistemas de origem estrangeira que responderam às questões do Ponto A, um não apresentou as previsões de implantação de novos estabelecimentos nos próximos 5 anos.

2.6. EXPERIÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE SISTEMAS DE *FRANCHISE* NACIONAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Dos 7 sistemas de *franchise* nacionais participantes, dois, representando 28,6%, operam *franchises* internacionalmente. Quatro sistemas, que não possuem *franchises* no estrangeiro, declararam estarem em curso estudos visando a futura implantação internacional das redes. Um outro sistema não pretende *franchisar* internacionalmente (Quadro 3.19).

No Quadro 3.20 é descrito o perfil dos conceitos de origem nacional com implantação internacional de *franchises*, quanto à categoria do produto objecto da *franchise*, quanto ao ano de implantação do 1º estabelecimento e da 1ª *franchise* em Portugal, da 1ª *franchise* no estrangeiro e quanto aos países de implantação. Os conceitos com *franchises* implantadas internacionalmente operam no pronto a vestir infantil e no calçado um total de 19 estabelecimentos, dominados pelo pronto a vestir com 78,9% do total de estabelecimentos implantados no estrangeiro. As redes nacionais, que se implantaram internacionalmente, estão entre as que contam com um maior número de estabelecimentos em Portugal e entre as que há mais tempo operam no mercado nacional. A concessão da 1ª *franchise* internacional foi, num dos casos, precedida de experiência nacional de 4 anos em *franchising* e, noutro caso, foi quase simultânea a concessão da 1ª *franchise* nacional e internacional. Neste último sistema de *franchise*, já tinha sido autorizada, dois anos antes, a utilização da marca no Reino Unido, num estabelecimento mesmo sem decoração padronizada. Posteriormente, converteu-se esse relacionamento num acordo de *franchise*.

Os dois sistemas são unânimes em considerar que os limites impostos pela dimensão do mercado nacional e as solicitações de potenciais *franchisados* no estrangeiro contribuíram decisivamente para a internacionalização das redes. Um dos sistemas considerou que o número limitado de bons locais para implantação de estabelecimentos a nível nacional, também contribuiu para a decisão de operar internacionalmente.

O país ou área escolhidos para implantar a primeira *franchise* no exterior é considerada uma decisão crítica para o *franchisador*, visto que o nível de sucesso dessa unidade e o grau de dificuldade sentida nessa área terão, provavelmente, um forte efeito na expansão internacional futura.²⁰⁵ Assim, questionaram-se os participantes com *franchises* internacionais sobre a escolha dos países de implantação inicial. Um dos sistemas iniciou a sua expansão internacional em Espanha, considerando que para essa decisão contribuiu a proximidade geográfica, a proximidade cultural, o potencial do mercado e os contactos de interessados. O outro sistema, que iniciou a expansão no Reino Unido e na Suécia, afirma terem sido determinantes os contactos que os potenciais *franchisados* nesses países estabeleceram com a sua empresa.

MÉTODOS DE PENETRAÇÃO E DE IMPLANTAÇÃO

Na expansão internacional, um dos sistemas apostou inicialmente em dois países - Espanha e Inglaterra - pretendendo assim diversificar os mercados para reduzir o risco desta operação e adquirir experiência em mercados distintos. Foram firmados dois acordos de *master franchise*, um para Espanha e outro para Inglaterra e Irlanda. A 1ª *franchise* foi concedida em Espanha em 1989 e, nesse mesmo ano, teve início a operação em Inglaterra e na Irlanda. O balanço destas experiências no *master franchising* foi considerado negativo, operando a empresa, actualmente, em regime de *franchise* directa nesses mercados. A implantação nos Emirados Árabes Unidos é considerada pontual, pretendendo-se avaliar o potencial de um mercado não tradicional, menos competitivo que o Europeu e que poderá constituir uma oportunidade interessante.

Apesar do insucesso dos acordos de *master franchise* nos mercados em que este sistema apostava mais fortemente, o *franchisador* admite vir a estabelecer este tipo de relacionamento no futuro, mas de acordo com critérios de maior exigência, nomeadamente na definição do perfil do *master franchisado* que deverá:

- ser profundo conhecedor do sector;
- ter adequada capacidade financeira; e

²⁰⁵ WALKER, Bruce J., *A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems*, opus cit., p. 6.

- ter boa capacidade de gestão.

O outro sistema estabeleceu directamente acordos de *franchise* para a abertura de cada estabelecimento no estrangeiro. Mostra relutância pelo *master franchising*, afirmando ser difícil recrutar um bom candidato para estabelecer este relacionamento de longo prazo, mas está aberto a optar pelo método se encontrar candidatos com perfil considerado adequado. Os estabelecimentos estão, actualmente, muito dispersos: dois no Reino Unido, um na Suécia e outro nos E.U.A.. Nestas circunstâncias não é economicamente viável a prestação de adequada formação e apoio com carácter de continuidade. Este sistema pensa, para breve, optar por ter nos países de implantação um representante de apoio que permita prestar um serviço mais completo e melhor aos *franchisados* estrangeiros.

AValiação DA ACTUAÇÃO E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO

Os dois sistemas de *franchise* nacionais com operações no estrangeiro consideram que a actuação internacional das redes se situou abaixo das expectativas iniciais.

Não obstante esta avaliação pouco favorável, ambos os sistemas consideram que existem oportunidades para as suas redes, através do *franchising* internacional. Um dos sistemas referiu que algumas das insuficiências a nível da sua organização criaram mais dificuldades à expansão internacional que os obstáculos enfrentados nos diferentes mercados externos.

Ao perspectivar a evolução da rede nos próximos 5 anos, um dos sistemas optou por um crescimento selectivo. Pensa privilegiar o mercado espanhol onde planeia conceder entre 80 a 120 novas *franchises* e manter o nível de presença actual nos outros mercados. Está em curso um período de consolidação em que a empresa não pretende aumentar a rede em Portugal, nem entrar em novos mercados internacionais, apesar de diversas solicitações que tem recebido.

O outro sistema pensa ampliar a implantação nos mercados em que já está presente, - Reino Unido e E.U.A. -, e penetrar noutros mercados, preferencialmente, Espanha e Japão. Prevê, nos próximos 5 anos, a concessão de 65 *franchises*, internacionalmente, com a seguinte distribuição:

Estados Unidos da América	20
Espanha	20
Reino Unido	15
Japão	10

PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SISTEMAS NACIONAIS DE *FRANCHISE*

Dos sistemas de *franchise* de origem nacional, participantes, que actualmente não operam no estrangeiro, 80% declararam estarem em curso estudos para uma futura implantação internacional. Trata-se de 4 conceitos, sendo 2 no pronto a vestir, 1 na restauração e outro no sector imobiliário. São todos sistemas de implantação recente que concederam a 1ª *franchise* em Portugal entre 1988 e 1990 e que operam um reduzido número de unidades *franchisadas* - entre 1 e 10 (Quadro 3.21).

Apenas dois destes sistemas declaram ter alguma experiência de comércio internacional e, mesmo nesses casos, apenas concretizaram operações pontuais. Este facto, aliado à juventude dos sistemas nacionais de *franchise* parece contribuir para que, não obstante manifestem uma clara intenção de internacionalização, não esteja ainda previsto o arrancar dessas operações.

Três dos quatro sistemas em análise consideram que será em Espanha que estabelecerão a 1ª *franchise* da rede, no estrangeiro. Os três sistemas consideram que a proximidade geográfica foi decisiva na escolha dos países alvo na fase inicial de penetração do sistema no estrangeiro e, dois deles referem, também, o potencial de mercado, como sendo um factor que pesou na decisão. Um outro sistema afirma que a penetração internacional da sua rede se fará nos países de forte emigração portuguesa como Estados Unidos da América, Venezuela, China/Macau, África do Sul e Brasil.

QUADRO 3.19

Descrição da situação dos sistemas de *franchise* de origem nacional, participantes, a nível internacional

Situação	Número de sistemas	%
Tem <i>franchises</i> no estrangeiro	2	28,6
Não possui <i>franchises</i> no estrangeiro, mas estão em curso estudos de implantação	4	57,1
Não há intenção de <i>franchisar</i> internacionalmente	1	14,3
Total	7	100,0

QUADRO 3.20

Perfil dos sistemas nacionais de *franchise*, participantes, com implantação internacional de *franchises*

		Estabelecimentos da rede			
		Em Portugal		No estrangeiro	
Número de sistemas		Nº	%	Nº	%
A. Categoria de produto					
Pronto a vestir infantil	1	37	63,8	15	78,9
Calçado	1	21	36,2	4	21,1
Total	2	58	100,0	19	100,0
1º Estabelecimento		Concessão da 1ª <i>franchise</i>			
em Portugal		Nacional		Internacional	
B. Ano de implantação do 1º estabelecimento, da 1ª <i>franchise</i> em Portugal e da 1ª <i>franchise</i> no estrangeiro					
Pronto a vestir infantil	1972	1985		1989	
Calçado	1976	1989		1989	

QUADRO 3.20

(Continuação)

	Estabelecimentos					
	Pronto a vestir infantil		Calçado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<i>C. Franchises no estrangeiro, por país de implantação</i>						
Espanha	8	53,3	-	-	8	42,1
Irlanda	4	26,7	-	-	4	21,0
Reino Unido	1	6,7	2	50,0	3	15,8
Emirados Árabes Unidos	2	13,3	-	-	2	10,5
Suécia	-	-	1	25,0	1	5,3
Estados Unidos da América	-	-	1	25,0	1	5,3
Total	15	100,0	4	100,0	19	100,0

QUADRO 3.21

Perfil dos sistemas nacionais de *franchise*, participantes, que visam uma futura implantação internacional

Categoria de produto ou serviço	Nº de sistemas de <i>franchise</i>	Nº de estabelecimentos		Ano de implantação da 1ª <i>franchise</i> em Portugal
		Total	<i>Franchisados</i>	
Pronto a vestir homem/senhora	1	34	10	1989
Pronto a vestir infantil	1	13	8	1988
Restauração/Alimentação rápida	1	3	1	1990
Imobiliário	1	7	5	1990

3. CONCLUSÕES

3.1. Sumário e Análise dos Resultados

Apesar dos resultados da pesquisa serem diversos, destacam-se as principais conclusões sobre a implantação em Portugal dos sistemas de *franchise* participantes e a internacionalização das redes nacionais:

1. Entre os sistemas de *franchise* participantes, regista-se um claro domínio dos conceitos de origem estrangeira de implantação recente, com forte representação de sistemas franceses e norte-americanos. A primeira parte desta afirmação era conhecida antes da realização da pesquisa, pois, à partida, o universo considerado abrangia 70 marcas de origem estrangeira e 10 marcas nacionais, o que significava uma taxa de penetração dos sistemas estrangeiros de 87,5%, evidenciando um claro domínio dessas redes. Cerca de 37% dos conceitos de origem estrangeira participantes são de origem francesa e 23% de origem norte-americana. A forte presença destes dois países era, à partida, esperada, pois a França é o país europeu em que se verifica a mais forte implantação do *franchising* e que teve o mérito de saber desenvolver os seus próprios conceitos e os Estados Unidos da América lideram mundialmente o *franchising*, quer em termos do peso económico interno, quer de internacionalização das suas redes. Os resultados da pesquisa revelam que a implantação dos sistemas de origem estrangeira, em Portugal, é muito recente. Entre os participantes, 70% entraram em Portugal no período compreendido entre 1988 e 1991.

A entrada em Portugal de muitos novos conceitos de *franchise* de origem estrangeira nos últimos anos faz supor que as pré-condições para o tipo de efeito de demonstração que operou noutros países só agora estejam a ser criadas. Nessa base, é de esperar que as empresas nacionais absorvam e então apliquem a técnica,

o que significaria o aparecimento de novos conceitos nacionais inspirados nas experiências de sucesso das redes estrangeiras e, possivelmente, a internacionalização de alguns. Contudo, é de prever que o *business format franchising* continue a crescer em Portugal, essencialmente à custa da entrada de sistemas de origem estrangeira.

2. A dimensão das redes dos sistemas de *franchise* participantes é muito reduzida. Os 36 sistemas participantes que operam em regime de *franchise* em Portugal apresentam uma dimensão média das redes de 10,3 estabelecimentos e de mediana 5. Mesmo atendendo à implantação recente de muitos sistemas em Portugal, estes números reflectem a dimensão exígua do mercado nacional.

A reduzida dimensão das redes tornará, certamente, difícil, quer a adaptação dos sistemas de *franchise* de origem estrangeira às características nacionais, quer a criação de estruturas adequadas para formação e apoio a um número tão reduzido de *franchisados*. Para os sistemas de origem nacional, este aspecto dificultará a aquisição de uma ampla experiência nacional e, por consequência, a internacionalização.

3. Os conceitos nacionais de *franchise* participantes são caracterizados pelo domínio das redes associadas aos têxteis.

Os sistemas de *franchise* em Portugal desenvolveram-se, essencialmente, em torno de um sector em que há um tradicional *know-how* nacional - o têxtil. O pronto a vestir representa 50% dos conceitos participantes e 73,1% dos estabelecimentos implantados.

4. O *master franchising* é o método de eleição para implantação em Portugal dos sistemas de *franchise* de origem estrangeira participantes. Trata-se do método empregue por 73,3% dos sistemas participantes que optaram por entrar em Portugal em regime de *franchise*.

Geralmente, à partida, compete ao *master franchisado* testar e adaptar o conceito de origem ao mercado nacional, dentro dos limites definidos pelo *franchisor*. Alguns *master franchisados* referiram, nas entrevistas realizadas, a importância do seu papel no desenvolvimento do *know-how* local. Certas marcas,

líderes nos países de origem, são totalmente desconhecidas em Portugal, cabendo ao *master franchisado* um papel determinante na elaboração da estratégia de desenvolvimento da rede a nível nacional com base no seu conhecimento prévio do mercado nacional e na experiência adquirida na reexperimentação do conceito.

O *master franchisado* é o receptor do *know-how* do *franchisador*, que abrange, geralmente, o conceito objecto da *franchise*, a forma de o transmitir e a gestão da rede de *franchise*. A implantação das redes, através de acordos de *master franchise*, com empresas nacionais permite a difusão do método e um conhecimento mais amplo do *franchising*, tanto na óptica do *franchisado* como na do *franchisador*. Em alguns países, este efeito de demonstração inspirou o desenvolvimento de conceitos nacionais. Em Portugal, um *master franchisado* nacional contactado está a desenvolver um conceito de *franchise* e opera já 2 unidades piloto próprias, prevendo para breve a concessão de *franchises*. A internacionalização é considerada por essa empresa, que procede a estudos. Outras experiências poderão surgir, sendo desejável que os novos conceitos resultem da percepção do potencial do método e da aplicação dos seus princípios a ideias originais.

5. Um número significativo de estabelecimentos das redes de *franchise* participantes é propriedade dos *franchisadores* ou dos *master franchisados*, mas prevê-se, que nos próximos 5 anos, o crescimento se faça com maior recurso a unidades individuais *franchisadas*. Actualmente, 31,5% dos estabelecimentos das redes de *franchise*, participantes, que operam em Portugal, são propriedade dos *franchisadores* ou dos *master franchisados*. Espera-se que, nos próximos 5 anos, o número destes estabelecimentos cresça 102,7% e as unidades individuais *franchisadas*, 202,4%.

A situação que se verifica actualmente parece estar relacionada com a dificuldade de recrutar *franchisados* qualificados e, foi referida, tanto pelos *franchisadores* nacionais, como pelos estrangeiros, como constituindo um dos principais problemas na implantação das redes em Portugal.

6. Os sistemas de *franchise* participantes consideram positiva a actuação das suas redes em território nacional. Os resultados desta pesquisa indicam que a avaliação global do desempenho feita pelas redes nacionais e estrangeiras, em média, superou as expectativas iniciais criadas para as redes.

Esta avaliação favorável reflecte-se nas perspectivas de evolução futura das redes de *franchise* em Portugal. Nenhum dos sistemas participantes pretende retirar-se, total ou parcialmente, do mercado nacional e 87,5% visam reforçar a sua presença com a implantação de novas unidades. Prevê-se para os próximos 5 anos um acréscimo do número de estabelecimentos destas redes de *franchise* da ordem dos 171%.

7. As operações internacionais dos sistemas de *franchise* de origem nacional participantes são de reduzida dimensão e geograficamente dispersas, em sectores de actividade em que há um tradicional *know-how* nacional - têxteis e calçado.

Apenas 2 sistemas, representando 28,6% dos conceitos nacionais de *franchise* participantes, operam um total de 19 *franchises* em 6 países estrangeiros. As redes são de dimensão extremamente reduzida e geograficamente dispersas o que coloca, certamente, dificuldades de controlo do desenvolvimento da marca, de supervisão e de prestação de serviços de apoio aos *franchisados*. As decisões para minimizar os entraves a uma expansão controlada das redes passam, certamente, pelos tipos de acordos usados para o estabelecimento da rede internacional. Actualmente, a implantação internacional de *franchises* é feita, basicamente, através de acordos de *franchising* directo de unidade individual, mas esta opção deverá ser reconsiderada com a ampliação prevista das redes.

8. Espanha é o principal país de destino, na expansão internacional presente e nos planos de internacionalização dos sistemas nacionais de *franchise* participantes. Os resultados da pesquisa indicam que 42,4% dos estabelecimentos actualmente *franchisados* no estrangeiro pelos sistemas nacionais, participantes, estão implantados em Espanha.

Entre os sistemas com operações internacionais, um planeia passar de 8 unidades nesse país para um mínimo de 80 novas unidades nos próximos 5 anos e o outro,

que ainda não está presente em Espanha, pretende implantar 20 estabelecimentos em igual período.

A Espanha é também considerada pelos participantes nacionais como o país mais atractivo para iniciar a expansão internacional. Um dos 2 sistemas a operar internacionalmente iniciou a sua expansão em Espanha e 75% dos sistemas nacionais que planeiam operar no exterior contam estabelecer aí as suas primeiras *franchises* internacionais. A proximidade geográfica e cultural, a semelhança do idioma, o potencial do mercado e a boa receptividade ao *franchising* tornam a Espanha num país com condições genéricas favoráveis para os sistemas nacionais iniciarem a expansão internacional. Mesmo assim, os resultados da análise produto-mercado devem ser cuidadosamente avaliados no sentido de determinar a procura potencial para o produto ou serviço objecto da *franchise*.

9. Os conceitos nacionais de *franchise*, participantes, que operam internacionalmente, consideraram a 1^a fase da expansão no exterior como estando abaixo das suas expectativas iniciais, mas, apesar dessa avaliação negativa, apostam num forte crescimento internacional.

Qualquer dos dois sistemas nacionais, que já actuam internacionalmente, prevê vir a operar no futuro mais estabelecimentos no exterior que em Portugal. Um dos sistemas planeia operar, dentro de 5 anos, 56 estabelecimentos em Portugal e 69 no exterior e o outro 40 e 95 respectivamente. Estas intenções mostram que os sistemas nacionais consideram superáveis as dificuldades surgidas na fase inicial de expansão internacional e que julgam existir oportunidades de crescimento mais aliciantes para os seus sistemas, no exterior que no mercado interno.

10. Não é previsível que, no futuro próximo, surjam muitos conceitos nacionais significativos a iniciar operações de *franchise* internacionalmente, apesar da maioria dos sistemas participantes revelar intenção de vir a operar em mercados externos.

Para avaliar a capacidade de os sistemas de *franchise* iniciarem a penetração internacional, é usual considerar que deve existir, previamente, uma experiência nacional sólida. A curva de aprendizagem doméstica dos sistemas de *franchise* é,

por vezes, avaliada pelo número de unidades em operação no mercado nacional e pelo número de anos de experiência em *franchising*.²⁰⁶ Estes são indicadores gerais, úteis para uma primeira análise, apesar de claramente insuficientes para a previsão do sucesso de uma implantação externa. Em Portugal é manifestamente reduzido, quer o número de unidades *franchisadas* em operação dos sistemas que declararam ter intenção de *franchisar* internacionalmente, - 1 e 10 unidades por rede -, quer o número de anos de experiência em *franchising*, que se situam entre 1 e 3 anos. Os 4 sistemas nacionais que declararam pretender internacionalizar as suas redes, afirmam que estão em curso estudos para essa implantação futura, mas é geral a prudência revelada e a não definição de qualquer calendarização.

3.2. Contribuição

Com esta dissertação pretendemos contribuir para a criação de um corpo de literatura académica sobre *franchising*, tema que tem merecido, até agora, pouca atenção entre nós. Atendendo à quase total inexistência de informação sobre a implantação nacional do *franchising* e a internacionalização dos conceitos nacionais, consideramos que a principal contribuição deste trabalho é a pesquisa empírica. Os resultados e as conclusões do estudo são, igualmente, de interesse para *franchisadores*, *franchisados*, prestadores de serviço nesta área e diversas instituições nacionais com responsabilidades a nível do comércio interno e externo em Portugal.

3.3. Limitações e Direcção da Pesquisa Futura

O objectivo central deste trabalho foi, fundamentalmente, caracterizar e avaliar alguns aspectos qualitativos seleccionados da implantação do *franchising* em Portugal e do processo de internacionalização das redes nacionais, sempre na óptica do

²⁰⁶ WALKER, Bruce J., *A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems*, opus cit., p. 6.

franchisador. Foi um trabalho que tratou o tema na generalidade e a abordagem teórica foi moldada pelas necessidades de enquadramento da pesquisa empírica.

Em trabalhos futuros, de maior envergadura, pretendemos aprofundar teoricamente o tema e alargar a pesquisa empírica às perspectivas do *franchisado* e do público consumidor. O *master franchising* é outra área que apela a estudos mais aprofundados. Trata-se do método privilegiado pelos sistemas de origem estrangeira para penetração no mercado nacional e será, certamente, considerado na expansão internacional dos conceitos nacionais. As potencialidades, as exigências do método e as especificidades da sua implantação em Portugal deverão ser objecto de análise.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ABELL, Mark, *The Franchise Option - A Legal Guide*, Londres, Waterlow Publishers, 1989.
- AXSTER, Oliver, "Franchising Under the EC Competition Rules", *International Journal of Technology Management*, vol. 4 n^os 4/5, 1989, pp. 513-518.
- AYDIN, Nizamettin e KACKER, Madhav, "International Outlook of US-based Franchisers", *International Marketing Review*, vol. 7 n^o2, 1990, pp. 43-53.
- BOROIAN, Donald D. e BOROIAN, Patrick, *The Franchise Advantage*, Chicago, Prism Creative Group, 1987.
- BRENNAN, Michael e MENDELSON, Martin, "Compliance Problems with New French Disclosure Law", *Franchise World*, n^o 64, Julho-Agosto 1991, pp. 26-28.
- CHERTO, Marcelo, *Franchising-Revolução no Marketing*, São Paulo, McGraw-Hill, 1988.
- COMUNICAÇÃO & FRANCHISING, *Anuário Franchise 1991*, Lisboa, Comunicação & Franchising, 1991.
- CORONA, Eduardo Galan, "Los Contratos de "Franchising" ante el Derecho Comunitario Protector de la Libre Competencia", *Revista de Instituciones Europeas*, vol. 13 n^o 3, Setembro-Dezembro 1986.
- DIAS, Maria Rosa, "IV Encontro Europeu de Franquia - 1^a Intervenção", *Boletim do Comércio Interno*, Ano III, n^o14, Outubro-Dezembro 1988, pp. 21-34.

EMPEL, M. van, "Franchising in the EEC: *Pronuptia et Post*", *Journal of World Trade Law*, vol. 20 n^o 4, Julho-Agosto 1986, pp. 401-416.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE, *La Franchise en Europe*, Paris, Fédération Française de la Franchise, s.d..

FELS, Jerome L. e RUDNICK, Lewis G., *Investigate Before Investing*, Washington, D.C., International Franchise Association, 1986.

FERNANDES, Fátima, "IV Encontro Europeu de Franquia - 2^a Intervenção", *Boletim do Comércio Interno*, Ano III, n^o14, Outubro-Dezembro 1988, pp. 35-46.

FERREIRA, João Eduardo Pinto, *Os Acordos de Franquia na Perspectiva da Política de Concorrência*, Série "Cadernos", Lisboa, Direcção-Geral de Concorrência e Preços, 1989.

FRANCHISE WORLD, *Franchise World Directory 1991*, 7^a ed., (1984), Londres, Franchise World, 1990.

GAST, Olivier, "Conditions Préalables au Développement International d'une Franchise", *Revue Française du Marketing*, n^o 107, Março-Abril 1986, pp. 97-104.

HACKETT, Donald W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, vol. 7, Spring 1976, pp. 65-75.

HALL, Peter e DIXON, Robert, *Franchising*, Londres, Pitman Publishing, 1988. (Tradução Editorial Presença, Lisboa, 1990)

HALL, William P., "Franchising - New Scope for an Old Technique", *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 1964, pp. 60-72.

HUNT, Shelby D., "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 36, Julho 1972, pp. 32-38.

"Franchising: Promises, Problems, Prospects", *Journal of Retailing*, vol. 53 n^o 3, Fall 1977, pp. 71-84.

HUNT, Shelby D. e NEVIN, John R., "Tying Agreements in Franchising", *Journal of Marketing*, vol. 39 n^o 3, Julho 1975, pp. 20-26.

"Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, vol. 40 n^o 2, Abril 1976, pp. 53-62.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, *Answers to the 21 Most Commonly Asked Questions About Franchising*, Washington, D.C., International Franchise Association, Março 1988.

Glossary of Franchising Terms, Washington, D.C., International Franchise Association, s.d..

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, *Franchising in the Economy: 1988-1990*, Washington, D.C., Horwath International, 1990.

JUSTIS, Robert T. e JUDD, Richard, "Master Franchising: a New Look", *Journal of Small Business Management*, vol. 24 n^o 3, Julho 1986, pp. 16-21.

KACKER, Madhav, "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, vol. 64 n^o 1, Spring 1988, pp. 41-67.

KNIGHT, Russel M., "Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, vol. 24 n^o 3, Julho 1986, pp. 8-15.

KONOPA, Leonard J., "What is Meant by Franchise Selling?", *Journal of Marketing*, vol. 27 n^o 2, Abril 1963, pp. 35- 37.

KINCH, John E. e HAYES, John, *Franchising: The Inside Story*, Wilmington, TriMark Publishing Company, 1986.

KONIGSBERG, Alexander S., *International Franchising: Commonly Used Terms*, Londres, International Bar Association, 1989.

International Franchising, Nova Iorque, Transnational Juris Publications, 1991.

LOVE, John F., *McDonald's: Behind the Arches*, Nova Iorque, Bantam Press, 1986.

MENDELSON, Martin, *The Guide to Franchising*, 4^a ed., (1970), Oxford, Pergamon Press, 1985.

The Ethics of Franchising, Henley-on-Thames, British Franchise Association, 1987.

Franchisor's Manual, Henley-on-Thames, British Franchise Association, 1987.

How to Franchise Internationally, Londres, Franchise World, 1989.

How to Evaluate a Franchise, 2^a edição especial para a British Franchise Association, Londres, Franchise World, 1990.

MENDEZ, Max e LEHNISCH, Jean-Pierre, *Comment Réussir en Franchise*, Paris, Dunod, 1989.

MUTH, Rodica Elena, *Franchise Export: Méthode*, Paris, Chotard et Associés, 1986.

Franchise Export: Succés, Paris, Chotard et Associés, 1986.

Franchise Export: Faits et Expériences, Paris, Chotard et Associés, 1986.

NAISBITT GROUP (THE), *The Future of Franchising - Looking 25 Years Ahead to the Year 2010*, Washington D.C., International Franchise Association, 1985.

NÈGRE, Claude, *La Franchise Aujourd'hui*, Paris, Entreprise Moderne D'Édition, 1988.

Master Franchise, Paris, Fédération Française de la Franchise, s.d..

OXENFELDT, Alfred R. e THOMPSON, Donald N., "Franchising in Perspective", *Journal of Retailing*, vol. 44 n^o 4, Winter 1968-1969, pp. 3-13.

- RUIZ, Nuno**, *O "Franchising": Introdução à Franquia Internacional*, Lisboa, Instituto do Comércio Externo de Portugal - ICEP, 1988.
- SELTZ, David D.**, *The Complete Handbook of Franchising*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- STANWORTH, M. J. K.**, *A Study of Franchising in Britain: A Research Report*, Londres, School of Management Studies, Polytechnic of Central London, 1977.
- VAUGHN, Charles L.**, *Franchising*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath and Company, 1979.
- WALKER, Bruce J.**, *A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems*, Washington D.C., International Franchise Association, 1989.
- WALKER, Bruce J. e ETZEL, Michael J.**, "The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures", *Journal of Marketing*, vol. 37, Abril 1973, pp. 38-46.
- WEINRAUCH, J. Donald**, "Franchising an Established Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 24 n^o 3, Julho 1986, pp. 1-7.
- WELCH, Lawrence S.**, "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *International Marketing Review*, vol. 6 n^o 5, 1989, pp. 7-19.

ANEXO 1

**INQUÉRITO A SISTEMAS DE *FRANCHISE* DE ORIGEM
ESTRANGEIRA IMPLANTADOS EM PORTUGAL**

A. FORMULÁRIO

B. LISTA DAS MARCAS INQUIRIDAS

A. FORMULÁRIO

INQUÉRITO A SISTEMAS DE *FRANCHISE* DE ORIGEM ESTRANGEIRA IMPLANTADOS EM PORTUGAL

INSTRUÇÕES

1. Este inquérito deverá ser preenchido pela empresa representante da marca em Portugal, preferencialmente pelo Director Geral/de Marketing/Comercial. Se a empresa representar mais de uma marca deverá responder a um questionário para cada uma delas.
2. Assinale com uma cruz o(s) quadrado(s) que corresponde(m) à resposta ou respostas que escolher.
3. Escreva nos espaços disponíveis a informação pedida.
4. Quando se pede o posicionamento numa escala de valores, siga as instruções que surgem logo após a pergunta.
5. Na resposta à questão 13, tenha em conta a seguinte definição:
Franchise associativa - tipo de *franchise* na qual o *franchisador* detém uma parcela de capital da empresa *franchisada*.
6. Para qualquer esclarecimento poderá contactar a coordenadora do projecto:
Dr.ª Margarida Duarte ou o secretariado do CEGE
através do telefone (01) 607099 Ext. 206 ou do telefax (01) 674153.
7. Depois de preenchido, o questionário deverá ser remetido ao CEGE, utilizando o sobrescrito anexo, até ao dia _____

I. MARCA E CONCEITO

1. Marca _____
2. Sector de Actividade _____

3. Descrição do Conceito _____

II. EMPRESA DETENTORA DA MARCA NO PAÍS DE ORIGEM

4. Nome/Denominação Social da Empresa _____

5. Endereço da Sede _____

Código Postal _____ Localidade _____
País _____ Telefone() _____

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA REDE

6. Ano de início de actividade _____
7. Ano em que concedeu a 1ª *franchise* _____
8. Número de estabelecimentos da rede, actualmente em operação:
- 8.1. No país de origem _____
- 8.2. No Estrangeiro _____
- 8.3. Próprios _____
- 8.4. *Franchisados* _____
9. Volume global de vendas da rede em 1990 _____ contos
(resposta facultativa)

III. EMPRESA REPRESENTANTE DA MARCA EM PORTUGAL

10. Nome/Denominação Social da Empresa

11. Endereço da Sede

Código Postal _____ Localidade _____
Telefone () _____ Telefax () _____
12. Como caracteriza o relacionamento jurídico da empresa representante da marca em Portugal com a empresa detentora da marca?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- *Master Franchise* ☐ 1
 - *Joint Venture* ☐ 2
 - *Franchise Directa* ☐ 3
 - Contrato de *Management* ☐ 4
 - Representação Comercial ☐ 5
 - Distribuição Exclusiva ☐ 6
 - Concessão ☐ 7
 - Filial ☐ 8
 - Empresa subsidiária ☐ 9
 - Outro ☐ 10
- Especifique _____

IV. IMPLANTAÇÃO EM PORTUGAL

13. A empresa que representa a marca em Portugal tem ou procura parceiros económicos no território nacional?
- Não ☐ 1
- Sim ☐ 2 Se a resposta é afirmativa, indique que vínculos jurídicos a ligam ou ligarão a esses parceiros?

(Pode escolher mais uma resposta)

- Contrato de *Franchise* ☐ 3
- *Sub-Franchise* ☐ 4
- *Franchise* Associativa ☐ 5
- Licenciamento ☐ 6

- Concessão
 - Distribuição Exclusiva
 - Contrato de *Management*
 - Outros
- Quais? _____
- _____
- _____

☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10

14. Se o sistema não concede *franchises* em Portugal indique:

14.1. Quais os motivos para não *franchisar* em Portugal?

14.2. Há intenção de *franchisar* no futuro em Portugal?

- Sim ☐ 1
- Não ☐ 2
- Não sabe ☐ 3

..

**SE EM PORTUGAL O SISTEMA NÃO OPERA EM REGIME DE *FRANCHISE*
O SEU QUESTIONÁRIO TERMINA AQUI**

15. Qual o ano de abertura do 1º estabelecimento e qual o ano de concessão da 1ª *franchise* em Portugal?

15.1. 1º estabelecimento em Portugal _____

15.2. 1ª *franchise* em Portugal _____

16. Qual o número de *franchises* e de estabelecimentos próprios actualmente em operação em Portugal?
Qual a localização dos estabelecimentos da rede?

16.1. Número de *franchises* _____

16.2. Número de estabelecimentos próprios _____

16.3. Localização dos estabelecimentos:

DISTRITOS E REGIÕES	Nº DE ESTABELECIMENTOS		ANO DE ABERTURA 1º ESTABELECIMENTO
	PRÓPRIOS	FRANCHISADOS	
1. AVEIRO			
2. BEJA			
3. BRAGA			
4. BRAGANÇA			
5. CASTELO BRANCO			
6. COIMBRA			
7. ÉVORA			
8. FARO			
9. GUARDA			
10. LEIRIA			
11. LISBOA			
12. PORTALEGRE			
13. PORTO			
14. SANTARÉM			
15. SETÚBAL			
16. VIANA DO CASTELO			
17. VILA REAL			
18. VISEU			
19. AÇORES			
20. MADEIRA			

17. Indique o número de estabelecimentos abertos nos últimos anos:

ANO	Nº DE ESTABELECIMENTOS	
	PRÓPRIOS	FRANCHISADOS
1986		
1987		
1988		
1989		
1990		
1991		

18. Qual o volume de vendas, em 1990, dos estabelecimentos da rede (próprios e *franchisados*) operando em Portugal? (resposta facultativa)

• volume de vendas - 1990 _____ contos

V. PROCEDIMENTOS NA ABORDAGEM DO MERCADO PORTUGUÊS

19. Que passos iniciais precederam a implantação da rede?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Não foi elaborado qualquer estudo específico do mercado português ☐ 1
 - Estudo de mercado ☐ 2
 - Unidade piloto ☐ 3
 - Outros ☐ 4
- Especifique quais _____

(Se não mencionou a implantação de unidades piloto, passe à questão 21)

20. Se foram implantadas unidades piloto, indique:

20.1. Número de unidades piloto _____

20.2. Duração da operação até à abertura da 1ª *franchise* _____

21. Qual o grau de adaptação do *package* ao mercado português?

(Escolha apenas uma resposta)

- Não foi feito qualquer ajustamento ☐ 1
- Foram feitos pequenos ajustamentos ☐ 2
- Foram feitos grandes ajustamentos ☐ 3

(Se respondeu que não foi feito qualquer ajustamento, passe à questão 23)

22. No caso de ter procedido a alterações do *package*, para o adequar ao mercado português, indique:

22.1. Em que fase foi detectada a necessidade de se proceder a ajustamentos?

(Escolha apenas uma resposta]

- Estudos preliminares ☐ 1
- Operação piloto ☐ 2
- Após implantação do sistema ☐ 3
- Outra ☐ 4

Especifique qual _____

22.2. Que alterações foram introduzidas? _____

23. Que meios são utilizados para recrutar os *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Jornais ☐ 1
 - Revistas ☐ 2
 - Exposições ou feiras comerciais ☐ 3
 - Seminários ☐ 4
 - Informação disponível nos estabelecimentos da rede em operação ☐ 5
 - *Direct Mail* ☐ 6
 - Outros ☐ 7
- Quais? _____
- _____
- _____
- _____

24. Tem conhecimento da existência da A.P.F. - Associação Portuguesa da Franchise?

- Não ☐ 1
 - Sim ☐ 2
- Se a resposta é afirmativa diga que tipo de relacionamento tem, ou pretende vir a ter, com a A.P.F.?

(Escolha apenas uma resposta)

- É filiado da A.P.F. ☐ 3
- É aderente da A.P.F. ☐ 4
- É benemérito da A.P.F. ☐ 5
- Efectuou o pedido de adesão à A.P.F. e aguarda decisão ☐ 6
- No futuro pretende aderir à A.P.F. ☐ 7
- Não pretende aderir à A.P.F. ☐ 8

25. Foi desenvolvido o perfil do *franchisado* ideal que identifique as características que se julgam óptimas para o tipo de *franchise* oferecida?

- Não ☐ 1
 - Sim ☐ 2
- Se a resposta é afirmativa indique:

- Quais as principais características do perfil do *franchisado* ideal?

(Indique, no máximo, 5 características)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

26. É ministrada formação inicial aos *franchisados*?

- Não ☐ 1
- Sim ☐ 2

Se a resposta é afirmativa indique:

- 26.1. Qual a duração da formação inicial? _____ dias
26.2. Qual é o tipo de formação e onde é ministrada?



(Pode escolher mais de uma resposta)

• Formação teórica

- Em Portugal ☐ 1
No país do *franchisador* ☐ 2
Em outras instalações em
países estrangeiros ☐ 3

• Formação prática

- Em Portugal ☐ 1
No país do *franchisador* ☐ 2
Em outras instalações em
países estrangeiros ☐ 3

- 26.3. Que temas abarca a formação prestada aos *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Técnicas de vendas ☐ 1
• Filosofia da marca ☐ 2
• Conhecimento do produto ☐ 3
• Contabilidade ☐ 4
• Finanças ☐ 5
• Selecção de Pessoal ☐ 6
• Gestão de Pessoal ☐ 7
• Gestão de *Stocks* ☐ 8
• Sistemas de documentação ☐ 9
• Produção e manutenção ☐ 10
• Outros ☐ 11
Quais? _____

27. Existem programas de reciclagem e/ou acções de formação com carácter de continuidade?

- Sim ☐ 1
• Não ☐ 2

28. Quais os serviços prestados aos *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

INICIAIS

- Pesquisa e avaliação de locais para
implantação de instalações ☐ 1
• Assistência na negociação do arrendamento
com os proprietários ou agentes ☐ 2
• *Design e layout* do estabelecimento ☐ 3
• Assistência no local quando o *franchisado*
abre o estabelecimento ☐ 4
• Manuais de operações («Bíblia») ☐ 5
• Outros ☐ 6
Quais? _____

EM CONTINUIDADE

- Pesquisa e desenvolvimento relativamente a produtos, formato e imagem ☐ 7
 - Estudos de mercado ☐ 8
 - Assistência através de visitas regulares de pessoal de apoio do *franchisor* ☐ 9
 - Esquema de financiamento para parte do custo de aquisição do negócio do *franchisado* ☐ 10
 - Sistema de contabilidade para a rede ☐ 11
 - Conselhos gerais sobre o negócio ☐ 12
 - Esquemas locais e/ou nacionais de promoção e publicidade ☐ 13
 - Outros ☐ 14
- Quais? _____
- _____
- _____
- _____

29. Quem presta a formação e outros serviços aos *franchisados* portugueses?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- o *franchisor* directamente ☐ 1
 - a filial ou subsidiária em Portugal ☐ 2
 - a *joint venture* ☐ 3
 - o *master franchisado* ☐ 4
 - outros ☐ 5
- Quem? _____
- _____
- _____
- _____

30. Os serviços e a formação iniciais prestados aos *franchisados* são suficientemente abrangentes para estabelecer uma pessoa sem experiência no negócio?

- Sim ☐ 1
- Não ☐ 2

VI. DIFICULDADES ENCONTRADAS EM PORTUGAL

31. Quais as principais dificuldades que o sistema enfrentou no estabelecimento da rede de *franchise* em Portugal?

(Em todos os tópicos assinale com uma cruz o quadrado que corresponde ao grau de dificuldade sentida)

Escala:

0 - não constitui problema;

1 - pequena dificuldade;

2 - dificuldade de grau intermédio;

3 - grave dificuldade.

31.1. Dificuldades em adaptar o produto às exigências do consumidor português

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

31.2. Dificuldades em redesenhar o *package* da *franchise* para o tornar vendável aos *franchisados* em Portugal

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

- | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 31.3. Exigências legais | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.4. Obstáculos à protecção da marca, de patentes e de direitos de autor | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.5. Financiamento insuficiente | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.6. Estrutura fiscal pesada | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.7. Número insuficiente de bons locais para implantação de estabelecimentos | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.8. Dificuldade em recrutar <i>franchisados</i> qualificados | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.9. Dificuldade em controlar os <i>franchisados</i> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 31.10. Outros problemas
Quais? | | | | |
| _____ | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| _____ | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| _____ | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |

VII. AVALIAÇÃO DA ACTUAÇÃO E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA DA REDE EM PORTUGAL

32. Como avalia a actuação da rede em Portugal quanto às expectativas iniciais de volume de vendas, quota de mercado e rendibilidade?

(Em todos os tópicos assinale com uma cruz o quadrado que representa a classificação atribuída)

Escala:

- 0 - muito abaixo das expectativas;
- 1 - abaixo das expectativas;
- 2 - de acordo com as expectativas;
- 3 - superou as expectativas;
- 4 - superou em muito as expectativas.

- | | | | | | |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 32.1. Volume de vendas | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 32.2. Quota de mercado | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 32.3. Rendibilidade | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

33. Em síntese, como classifica globalmente a actuação da rede?

(Escolha apenas uma resposta)

- | | |
|------------------------------------|----------------------------|
| • Superou em muito as expectativas | <input type="checkbox"/> 1 |
| • Superou as expectativas | <input type="checkbox"/> 2 |
| • De acordo com as expectativas | <input type="checkbox"/> 3 |
| • Abaixo das expectativas | <input type="checkbox"/> 4 |
| • Muito abaixo das expectativas | <input type="checkbox"/> 5 |

34. Qual é a intenção de evolução da rede de *franchise* em Portugal nos próximos cinco anos?

(Escolha apenas uma resposta)

- Estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios ☐ 1
- Não estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios, mantendo o nível de presença actual ☐ 2
- Retirada parcial do mercado ☐ 3
- Retirada total do mercado ☐ 4
- Incerteza de decisão ☐ 5

Quais os motivo da posição assumida? _____

35. Se declarou que tenciona estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios, quantos se prevê que sejam implantados nos próximos cinco anos?

35.1. Nº. de *franchises* _____

35.2. Nº. de estabelecimentos próprios _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Deseja receber o tratamento estatístico de síntese deste projecto?

- Sim ☐
- Não ☐

No caso de resposta afirmativa, agradecemos a sua identificação para futuro envio dos resultados.

Nome _____

Posição na empresa _____

B. LISTA DAS MARCAS INQUIRIDAS

ALAIN MANOUKIAN
AMARRAS
ATHLETE'S FOOT
AVIS
BALLY
BASKIN ROBBINS
BENETTON
BINDOPOR
BODY REFORM
BODY SHOP
BOTICÁRIO (O)
BRUNO MAGLI
BUDGET
CAROLL
CATIMINI
CAVIAR HOUSE
CERRUTI 1881
CHEVIGNON
CINQ A SEC
COMPANHIA DOS AROMAS
COMPUTERLAND
CONFORAMA
DESCAMPS
DON ALGODON
ECCO
EL CHARRO
ESPRIT
FIL A FIL
GODIVA CHOCOLATIER
GOLDKENN
HEDIARD
HERTZ
HOLIDAY INN
HYPROMAT

HOTEL IBIS
IL FORNAIO
IMAGINE
INTERMERCADO
JACADI
KID COOL
KOOKAI
LA CROISSANTERIE DE PARIS
MALIBU GRAND PRIX
MANPOWER
MARKS & SPENCER
MASSIMO DUTTI
McDONALD'S
MONDI
MOTHERCARE
MULTIÓPTICAS
NECTAR
NOVOTEL
OPTIVISÃO
PILL E PULL
PINGUOIN
PIZZA HUT
PRENATAL
PRIMEVERE HOTEL
PRINTEMPS
PRISUNIC
RECOGNITION EXPRESS
RODIER
SERGENT MAJOR
SHERATON
SISLEY
SOULEIADO
STEFANEL
SUBWAY

TECHNAL
THOMAS INTERNATIONAL
THRIFTY
TINTORETTO
UNIFORM
VITAMINE
YVES ROCHER
Z

ANEXO 2

**INQUÉRITO A SISTEMAS DE *FRANCHISE* COM SEDE
EM PORTUGAL**

A. FORMULÁRIO

B. LISTA DAS MARCAS INQUIRIDAS

A. FORMULÁRIO

INQUÉRITO A SISTEMAS DE *FRANCHISE*
COM SEDE EM PORTUGAL

INSTRUÇÕES

1. Este inquérito deverá ser preenchido pelo Director Geral/de Marketing/Comercial da empresa *franchisadora*.
2. Assinale com uma cruz o(s) quadrado(s) que corresponde(m) à resposta ou respostas que escolher.
3. Escreva nos espaços disponíveis a informação pedida.
4. Quando se pede o posicionamento numa escala de valores, siga as instruções que surgem logo após a pergunta.
5. Para qualquer esclarecimento poderá contactar a coordenadora do projecto:
Dr.ª Margarida Duarte ou o secretariado do CEGE
através do telefone (01) 607099 Ext. 206 ou do telefax (01) 674153.
6. Depois de preenchido, o questionário deverá ser remetido ao CEGE, utilizando o sobrescrito anexo, até ao dia _____

I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA *FRANCHISADORA*

1. Nome/Denominação Social

2. Endereço da Sede

Código Postal _____ Localidade _____
Telefone() _____ Telefax () _____

3. Nome do Responsável da Cadeia

II. ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

4. Marca _____

5. Sector de Actividade _____

6. Descrição do conceito *franchisado* _____

7. Número de estabelecimentos da rede actualmente em operação, em Portugal
 7.1. Próprios _____
 7.2. *Franchisados* _____
8. Número de estabelecimentos da rede actualmente em operação, no estrangeiro
 8.1. Próprios _____
 8.2. *Franchisados* _____
9. Volume total de vendas da rede em 1990
 (Resposta facultativa)
 9.1. Estabelecimentos *franchisados* _____ contos
 9.2. Estabelecimentos próprios _____ contos
 9.3. Em Portugal _____ contos
 9.4. No estrangeiro _____ contos

III. IMPLANTAÇÃO EM PORTUGAL

10. Em que ano iniciou a sua actividade e quando concedeu a 1ª *franchise*?
 10.1. Ano de início de actividade _____
 10.2. Ano de concessão da 1ª *franchise* _____
11. Quando criou o primeiro estabelecimento próprio já tinha intenção de desenvolver um sistema de *franchise*?
 • Sim ☐ 1
 • Não ☐ 2
12. Que considerações tiveram influência decisiva na sua intenção de *franchisar*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Minimização e partilha de riscos ☐ 1
 - Rápida cobertura de mercado com menor investimento de capital ☐ 2
 - Menor necessidade de envolvimento na gestão operacional dos estabelecimentos ☐ 3
 - Libertação de recursos financeiros para pesquisa e desenvolvimento ☐ 4
 - Os *franchisados* desenvolvem potencialmente uma melhor gestão corrente que os gestores não-proprietários dos estabelecimentos próprios ☐ 5
 - Observação de outros sistemas de *franchise* em Portugal ☐ 6
 - Observação de outros sistemas de *franchise* no estrangeiro ☐ 7
 - O sucesso dos estabelecimentos próprios já implantados ☐ 8
 - Outros ☐ 9
- Especifique _____

13. Onde estão localizados os estabelecimentos da rede actualmente em operação? Quando foi aberto o 1º estabelecimento em cada distrito/região?

DISTRITOS E REGIÕES	Nº DE ESTABELECIMENTOS		ANO DE ABERTURA 1º ESTABELECIMENTO
	PRÓPRIOS	FRANCHISADOS	
1. AVEIRO			
2. BEJA			
3. BRAGA			
4. BRAGANÇA			
5. CASTELO BRANCO			
6. COIMBRA			
7. ÉVORA			
8. FARO			
9. GUARDA			
10. LEIRIA			
11. LISBOA			
12. PORTALEGRE			
13. PORTO			
14. SANTARÉM			
15. SETÚBAL			
16. VIANA DO CASTELO			
17. VILA REAL			
18. VISEU			
19. AÇORES			
20. MADEIRA			

14. Indique o número de estabelecimentos abertos nos últimos anos:

ANO	Nº DE ESTABELECIMENTOS	
	PRÓPRIOS	FRANCHISADOS
1986		
1987		
1988		
1989		
1990		
1991		

IV. PROCEDIMENTOS NA ABORDAGEM DO MERCADO NACIONAL

15. Que passos iniciais precederam a implantação da rede?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Não foi elaborado qualquer estudo específico do mercado português ☐ 1
 - Estudo de mercado ☐ 2
 - Unidade piloto ☐ 3
 - Outros ☐ 4
- Especifique quais _____

(Se não mencionou a implantação de unidades piloto, passe à questão 17)

16. Se foram implantadas unidades piloto, indique:

16.1. Número de unidades piloto _____

16.2. Duração da operação até à abertura da 1ª *franchise* _____

17. Que meios são utilizados para recrutar os *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Jornais ☐ 1
 - Revistas ☐ 2
 - Exposições ou feiras comerciais ☐ 3
 - Seminários ☐ 4
 - Informação disponível nos estabelecimentos da rede em operação ☐ 5
 - *Direct Mail* ☐ 6
 - Outros ☐ 7
- Quais? _____
- _____
- _____
- _____

18. Tem conhecimento da existência da A.P.F. - Associação Portuguesa da Franchise?

- Não
- Sim

- ☐ 1
- ☐ 2

Se a resposta é afirmativa diga que tipo de relacionamento tem, ou pretende vir a ter, com a A.P.F.?

(Escolha apenas uma resposta)

- É filiado da A.P.F. ☐ 3
- É aderente da A.P.F. ☐ 4
- É benemérito da A.P.F. ☐ 5
- Efectuou o pedido de adesão à A.P.F. e aguarda decisão ☐ 6
- No futuro pretende aderir à A.P.F. ☐ 7
- Não pretende aderir à A.P.F. ☐ 8

19. Foi desenvolvido o perfil do *franchisado* ideal que identifique as características que se julgam óptimas para o tipo de *franchise* oferecida?

- Não
- Sim

☐ 1
☐ 2

Se a resposta é **afirmativa** indique:

- Quais as principais características do perfil do *franchisado* ideal ?

(Indique, no máximo, 5 características)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

20. É ministrada formação inicial aos *franchisados*?

- Não
- Sim

☐ 1
☐ 2

Se a resposta é **afirmativa** indique:

20.1. Qual a duração da formação inicial? _____ dias

20.2. Qual é o tipo de formação ministrada?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Formação teórica
- Formação prática

☐ 1
☐ 2

20.3 Que temas abarca a formação prestada aos *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

- Técnicas de vendas
- Filosofia da marca
- Conhecimento do produto
- Contabilidade
- Finanças
- Selecção de Pessoal
- Gestão de Pessoal
- Sistemas de documentação
- Gestão de *stocks*
- Produção e manutenção
- Outros

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10
☐ 11

Quais? _____

21. Existem programas de reciclagem e/ou acções de formação com carácter de continuidade?

- Sim
- Não

☐ 1
☐ 2

22. Quais os serviços prestados aos *franchisados*?

(Pode escolher mais de uma resposta)

INICIAIS

- Pesquisa e avaliação de locais para implantação de instalações ☐ 1
 - Assistência na negociação do arrendamento com os proprietários ou agentes ☐ 2
 - *Design* e *layout* do estabelecimento ☐ 3
 - Assistência no local quando o *franchisado* abre o estabelecimento ☐ 4
 - Manuais de operações («Bíblia») ☐ 5
 - Outros ☐ 6
- Quais? _____
- _____
- _____

EM CONTINUIDADE

- Pesquisa e desenvolvimento relativamente a produtos, formato e imagem ☐ 7
 - Estudos de mercado ☐ 8
 - Assistência através de visitas regulares de pessoal de apoio do *franchisador* ☐ 9
 - Esquema de financiamento para parte do custo de aquisição do negócio do *franchisado* ☐ 10
 - Sistema de contabilidade para a rede ☐ 11
 - Conselhos gerais sobre o negócio ☐ 12
 - Esquemas locais e/ou nacionais de promoção e publicidade ☐ 13
 - Outros ☐ 14
- Quais? _____
- _____
- _____
- _____

23. Os serviços e a formação iniciais prestado pelo *franchisador* são suficientemente abrangentes para estabelecer uma pessoa sem experiência no negócio?

- Sim ☐ 1
- Não ☐ 2

V. DIFICULDADES ENCONTRADAS A NÍVEL NACIONAL

24. Quais as principais dificuldades que o sistema enfrentou no estabelecimento da *franchise* em Portugal?

(Em todos os tópicos assinale com uma cruz o quadrado que corresponde ao grau de dificuldade sentida)

Escala:

0 - não constitui problema;

1 - pequena dificuldade;

2 - dificuldade de grau intermédio;

3 - grave dificuldade.

24.1. Exigências legais	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.2. Obstáculos à protecção da marca, de patentes e de direitos de autor	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.3. Financiamento insuficiente	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.4. Estrutura fiscal pesada	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.5. Número insuficiente de bons locais para implantação de estabelecimentos	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.6. Dificuldade em recrutar <i>franchisados</i> qualificados	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.7. Dificuldade em controlar os <i>franchisados</i>	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
24.8. Outros problemas				
Quais?				
_____	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_____	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_____	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

VI. AVALIAÇÃO DA ACTUAÇÃO E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA DA REDE EM PORTUGAL

25. Como avalia a actuação da rede em Portugal quanto às expectativas iniciais de volume de vendas, quota de mercado e rentabilidade?

(Em todos os tópicos assinale com uma cruz o quadrado que representa a classificação atribuída)

Escala:

0 - muito abaixo das expectativas;

1 - abaixo das expectativas;

2 - de acordo com as expectativas;

3 - superou as expectativas;

4 - superou em muito as expectativas.

25.1. Volume de vendas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
25.2. Quota de mercado	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
25.3. Rentabilidade	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

26. Em síntese, como classifica globalmente a actuação da rede?

(Escolha apenas uma resposta)

- Superou em muito as expectativas ☐ 1
- Superou as expectativas ☐ 2
- De acordo com as expectativas ☐ 3
- Abaixo das expectativas ☐ 4
- Muito abaixo das expectativas ☐ 5

27. Qual é a intenção de evolução da rede de *franchise* em Portugal nos próximos cinco anos?

(Escolha apenas uma resposta)

- Estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios ☐ 1
- Não estabelecer novas *franchises* e/ou estabelecimentos próprios, mantendo o nível de presença actual ☐ 2
- Retirada parcial do mercado ☐ 3
- Retirada total do mercado ☐ 4
- Incerteza de decisão ☐ 5

Quais os motivos da posição assumida? _____

28. Se declarou que tenciona estabelecer novas *franchise*s e/ou estabelecimentos próprios, quantos se prevê que sejam implantados nos próximos cinco anos?

35.1. Nº. de *franchises* _____

35.2. Nº. de estabelecimentos próprios _____

VII. ACTUAÇÃO INTERNACIONAL

29. Qual é a situação presente da rede a nível internacional?

(Escolha apenas uma resposta)

- Tem *franchises* no estrangeiro ☐ 1
- Não possui *franchises* no estrangeiro, mas estão em curso estudos de implantação ☐ 2
- Não possui *franchises* no estrangeiro, nem estão em curso estudos de implantação, mas há intenção de no futuro *franchisar* internacionalmente ☐ 3
- Não há intenção de *franchisar* no estrangeiro ☐ 4

30. Se a empresa não possui *franchises* no estrangeiro, mas tem alguma experiência a nível de comércio internacional, descreva-a

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Deseja receber o tratamento estatístico de síntese deste projecto?

- Sim
- Não

☐
☐

No caso de resposta afirmativa, agradecemos a sua identificação para futuro envio dos resultados.

Nome _____

Posição na empresa _____

B. LISTA DAS MARCAS INQUIRIDAS

ALFAVIDEO
CACAU CREME
CENOURA
DON PASOLINI
HAMBURGÃO
INSTITUÓPTICO
ITALUS
LANIDOR
MATERNA
MINICONFEX
MODELO
PARFOIS
SALCH&PÃO
SAVIOTTY & ESAGUY

